

## Intervju: Drøfting og forhandling

Intervjuer: Svein Tore Andersen

Intervjuobjekt: Ingelin Killengreen

**Intervjuer:** Velkommen til denne podkasten, som skal handle om drøfting og forhandling. Vi har med oss Ingelin Killengreen, (tidligere) direktør i Difi, Direktoratet for forvaltning og IKT. Og Killengreen, et stadig tilbakevendende spørsmål: Skal dette drøftes eller skal det forhandles?

**Ingelin Killengreen:** Altså, for det første så er jeg veldig opptatt av at man sørger for at det som er gjenstand for drøfting, skal drøftes, og det som er gjenstand for forhandling, skal forhandles. Og så er jeg da opptatt av at informasjonen går hele tiden i forkant. At man bruker infomøter, at man også har uformell kontakt underveis. Men, igjen er jeg veldig sterk på at informasjonsmøtene er noe helt annet, og at du ikke skal, og ikke kan, binde deg i de senere drøftingene og forhandlingene, med det du sier i de møtene. Og så er jeg nok veldig klar på at drøftingsmøter og forhandlingsmøter, det er rettigheter man har, og da må man forholde seg til det. Og så er det stor forskjell på de møtene. Forhandlingsmøtene, det er forhandlinger, formelle forhandlinger, hvor partene enten blir enige eller ikke blir enige. Drøftingsmøtene er jo drøftinger, som navnet tilsier. Men det er jo også slik at lederen må ta beslutningen til slutt. Og det er en annen karakter. Jeg tror på mange måter at det er en utfordring at ikke alle forstår det, og at heller ikke organisasjonene forstår det. Og jeg har vært oppi en del sammenhenger hvor det der har vært utfordrende. Vi har informert i starten, vi har hatt god dialog, vi har drøftet, og etter drøftingen så har jeg som leder tatt en beslutning. Og så har de tillitsvalgte da blitt oppgitte og opprørte over den beslutningen jeg har tatt, for de mener noe annet. Og det skjønner jeg at man kan bli opprørt over. Men drøfting betyr ikke at du må drøfte deg bort fra den beslutningen du er nødt til å ta. Og det tror jeg er viktig òg fordi jeg må som leder ha respekt for de tillitsvalgtes rolle, og jeg må spille dem gode. På den andre siden må de ha respekt for at en leder har faktisk både plikt og rett til å styre og beslutte. Og det er av og til ubehagelig, men det er en del av spillets regler.

**Intervjuer:** I drøftinger så, da har du vel bestemt deg på forhånd, da, da er vel resultatet gitt, er det ikke det?

**Ingelin Killengreen:** Jeg er ikke sånn at jeg gjør det.

**Intervjuer:** Du er ikke det?

**Ingelin Killengreen:** Nei

**Intervjuer:** Du lytter?

**Ingelin Killengreen:** Jeg lytter.

**Intervjuer:** Du kan, og du har eksemplet på at du da har lyttet, og endret standpunkt. Vil du gå så langt?

**Ingelin Killengreen:** Jeg har endret standpunkt. Jeg har endret standpunkt betydelig. Og jeg har endret med utgangspunkt i at jeg har sett at min argumentasjon ikke har vært god nok. Men det jeg fremfor alt har sett, er at de tillitsvalgte har kommet med informasjon som gjør at det jeg i mitt hode trodde var veldig smart og den beste løsningen, faktisk ikke var helt korrekt. Altså, kart og terreng stemte ikke helt, og det har gjort til at jeg har endret meg. Det synes ikke jeg er vanskelig. Og det er et spørsmål altså både drøfting og samtaler, men ikke minst forhandlinger, det er et spørsmål om å gi og ta. Og du får ikke det optimale, men du må få en løsning, det er mye bedre enn å bli stående der og hakke på hverandre.

**Intervjuer:** Og så må man ut i bedriften, organisasjonen etterpå og stå for resultatet man sammen har kommet fram til. Det er utfordrende? På begge sider?

**Ingelin Killengreen:** Det er utfordrende på begge sider. Og det er utfordrende fordi, ikke minst hvor det er snakk om forhandlinger, og hvor man har gått inn i en forhandling med et utgangspunkt og et klart standpunkt med at dette mener jeg og dette ønsker vi å oppnå. Og så må du gå ut igjen og si at «det var dette vi kom frem til». Og det kan gjøres på to måter, det kan gjøres med å være veldig tydelig på at forhandlinger for begge parter er et spørsmål om å gi og ta. «Så langt kom vi», og å være veldig tydelig på de seirene du fikk. «Dette var det viktigste for oss.» «Det fikk vi igjennom.» «De tingene fikk vi ikke igjennom, men det var tross alt ikke så viktig, og hvis vi skal leve videre her, så er det også viktig at motparten får noe.» Det er den balansegangen du må gjøre. Du må på en måte ikke gå inn, eller gå tilbake til organisasjonen og si at «vi mente jo dette, og de er så håpløse de andre, så vi måtte gi oss». Altså det er også en del av selve den lederfunksjonen du har, du må på en måte være tydelig på at «ja, optimalt kunne vi fått det og det resultatet». Men verden er ikke slik at du optimalt får alt igjennom, men da må du på en måte argumentere godt for at «ja, men dette oppnådde jeg, og jeg synes det var et godt resultat. Vi kan leve med det». Du må stå for det du har gjort. Og det må begge parter gjøre.

**Intervjuer:** Ja, hva vil du si til tillitsvalgte, da, enten de har holdt på litt eller skal, tenker på om de skal være med på dette fryktelige greiene, eller hva vil du si til tillitsvalgte, sånn i forhold til det?

**Ingelin Killengreen:** Jeg vil si at, for det første at de har en kjempeviktig rolle. Og for det andre at det er viktig at de tillitsvalgte tar den rollen, og at de også vet hvilken rolle de har. De er ikke ledere. De er ikke den som skal sitte igjen med, med liksom, lederens ansvar og avgjørelser, men de har også en unik mulighet til å påvirke resultatet til beste for sine medlemmer. Og så vil jeg si at informasjon og dialog er ikke farlig. Snarere tvert imot. Ha en «åpen linje» til ledelsen. Det er *det* man tjener på. Og vær åpen overfor medlemmene med henblikk på hva som er realistisk å oppnå, og hva som ikke er realistisk å oppnå. De tillitsvalgte jeg har opplevd som jeg har, *jeg* har hatt mest respekt for som leder, og som har blitt sittende lengst, det har faktisk vært tillitsvalgte som har turt å si til egne medlemmer: "Vet du at, *det* tar jeg ikke opp. *Den* saken vil jeg ikke gå videre med." Men som har kjempet, i andre sammenhenger, som *ulver* for medlemmene sine. Og hvorfor jeg tror på mange

måter at de har vært vellykket, det er fordi, det er litt med egen erfaring. Jeg har også hatt denne løpende dialogen med de tillitsvalgte i så mange år. Det har lært meg at vi har justert tingene, og vi har informert hverandre, men det har også lært meg at når de tillitsvalgte sier at «nei, *det* går jeg ikke med på». *Da* trekker jeg meg tilbake, og så tenker jeg at: «*Nå* er det alvor. *Nå* må jeg tenke annerledes.» Og det er den typen tillitsvalgte som er, faktisk de stopper der det er nødvendig, men de står ikke på i alle saker.

**Intervjuer:** Husker du første gangen du selv var i et forhandlingsmøte?

**Ingelin Killengreen:** Ja, det gjør jeg.

**Intervjuer:** Hvordan var det?

**Ingelin Killengreen:** Ja, det var et av disse grusomme møtene hvor forhandlingsmotparten kastet en bok i gulvet og sa noe som han absolutt ikke burde sagt og smalt døren igjen. Og jeg må jo innrømme at jeg var ganske skremt da. Det var ikke lang tid før jeg selv ble leder og skulle overta de møtene. Og det, jeg må jo si at utgangspunktet var ikke det enkleste. Men, igjen altså, man lærer etter hvert. Og jeg lærte i hvert fall veldig fort at det der bringer ingen gode resultater.

**Intervjuer:** Og humør, har det vært noe humør gjennom alle disse årene?

**Ingelin Killengreen:** Ja, det har vært veldig mye godt humør. Det har vært *mange* nattetimer. Jeg har forhandlet gjennom flere netter i strekk. Og vi har klart å le. Og vi har klart å skille sak og person. Jeg synes i mange sammenhenger, og jeg vet ikke om jeg blir trodd på det, men jeg mener det faktisk, jeg synes i mange sammenhenger at det der samarbeidet med de tillitsvalgte og alle disse vanskelige sakene vi har stått oppe i, og alle konfliktene, selv om det fra utsiden så ille ut. Det er noe av det som har vært mest spennende og utfordrende med å være leder.