

Navn: Informasjon

Intervjuer: Svein Andersen

Intervjuobjekt: Ingelin Killengreen

**Intervjuer:** Tema for denne podkasten er verdien av å gi informasjon. Vi har med oss Ingelin Killengreen, (tidligere) direktør i Direktoratet for forvaltning og IKT (Difi). Du fikk din første lederjobb, du, i 1981. Imponerende. 35-årsjubileum neste år.

**Ingelin Killengreen:** Ja, jeg vet ikke hvor imponerende jeg skal si det er. Egentlig så synes jeg vel kanskje at det er litt ille at jeg har vært sjef i så veldig mange år, og er klar over at jeg fortsatt har ganske mye å lære.

**Intervjuer:** Men kan du ikke alt da, om å være leder, hvordan folk skal behandles, ledes og ikke minst informeres?

**Ingelin Killengreen:** Man tror jo hele tiden at man kan ganske mye, og så oppdager man at man ikke kan alt. Og så er det en ting som er ganske viktig. Hvis du skifter organisasjon, hvis du begynner et nytt sted, så begynner du nesten litt på bunnen igjen, fordi det nytter ikke å bare være deg selv, du må også forstå den organisasjonen du er en del av.

**Intervjuer:** Og du får stadig nye lederjobber, du kan jo ikke ha gjort så verst jobb, da?

**Ingelin Killengreen:** Vi får jo håpe det. Men på den andre siden så er det jo slik at uansett hvilken lederjobb du har, hvis du ikke med jevne mellomrom blir utsatt for kritikk, eller får litt barske tilbakemeldinger, så har du på en måte ikke gjort jobben din. Og det tror jeg mange ledere må trøste seg med, for du blir aldri perfekt, og du går aldri gjennom livet som leder med bare ros.

**Intervjuer:** Hva er det du, hvordan tenker du når du tenker informasjon til organisasjonen din, til ansatte?

**Ingelin Killengreen:** Da tenker jeg at du egentlig aldri kan få informert nok, og så tenker jeg at du hele tiden må forsøke å sette deg inn i situasjonen til den som jobber helt på grunnplanet. Fordi det er veldig mye informasjon, og det er mange ting som virker selvfølgelig når du sitter på toppen. Men hvis du ikke forstår at organisasjonen som sådan har behov for uendeligheter av informasjon, så har du feilet allerede i utgangspunktet, du kan aldri informere for mye. Og du kan egentlig aldri heller informere nok.

**Intervjuer:** Gode ledere kjenner seg utvilsomt igjen i det du sier her. Dette gir mening. Er dette et glansbilde? Har du, du har vel noen konflikter bak deg også?

**Ingelin Killengreen:** Ja, jeg har tunge konflikter bak meg. Jeg tror ikke jeg har konflikter på grunn av mangel på informasjon, men jeg har konflikter fordi organisasjoner er vanskelige, fordi interessen og engasjementet hos medarbeiderne er høy. Det er et gode, men det er

også en utfordring. Og så har jeg jobbet i organisasjoner med meget sterk politisk oppmerksomhet, og det gjør også at du står lagelig til for hugg, og der er mange utfordringer, men det er jo det som gjør det spennende.

**Intervjuer:** Vi hørte om, du inviterte Paul Chaffey til en lunsjsamling for en tid tilbake. Det hørtes ut som en god idé.

**Ingelin Killengreen:** Jeg syntes det var en veldig god idé. Og det var en av de gangene jeg bommet på informasjon. For jeg sendte ut en melding til alle ansatte om at Paul Chaffey skulle komme til oss, på et allmøte, og var fornøyd med det. Og så oppdaget jeg i organisasjonen at de reagerte, for de lurte på *hvorfor* Paul Chaffey kom. Det måtte jo være en endring. Og kanskje en ny direktør, for Difi skal skifte direktør, eller det kunne være noe dramatisk. Kanskje vi ikke skulle opprettholdes som i dag. Alle frykttankene kom frem i organisasjonen, når jeg hadde sendt en gledesmelding om at statssekretæren kom, for å gi oss en liten sånn «pep talk» ved juletider.

**Intervjuer:** Ja, så, ja hva lærte du av det, da?

**Ingelin Killengreen:** Da lærte jeg igjen at du kan aldri informere godt nok, og så lærte jeg at nå hadde jeg tenkt som leder, men jeg hadde ikke tenkt som en del av organisasjonen, som i grunnen får en melding, men lurte på hele tiden «hvorfor?» akkurat dette.

**Intervjuer:** Hm. Hvordan vil du beskrive tillitsvalgtes rolle i en organisasjon?

**Ingelin Killengreen:** Tillitsvalgtes rolle er helt sentral. Og jeg tror ikke det er mulig å drive en organisasjon hvis du ikke har et tett og godt og nært samarbeid med tillitsvalgte. Men så betyr ikke det at du hele tiden skal være *enig* med de tillitsvalgte. Men du må ha sånn «åpen linje», du må hele tiden sørge for at vi informerer hverandre på en god måte. Mitt utgangspunkt er at du kan, heller ikke der, noen gang informere nok eller for mye. Og mye av hemmeligheten ligger på at du trekker de tillitsvalgte med, i alle prosesser som går, uavhengig av om du har plikt til det, eller om de har rett til å bli tatt med. Det lønner seg i lengden.

**Intervjuer:** Du vil ha de med?

**Ingelin Killengreen:** Jeg vil ha dem med. Det betyr at jeg har lært meg at det er i mange sammenhenger ganske smart å tenke høyt på et tidlig stadium sammen med de tillitsvalgte. Ha uformelle, jevnlig møter, ved å fortelle hva jobber vi med i ledelsen nå, hva tenker vi framover. Jeg har også opplevd at de tillitsvalgte på samme måte kommer tilbake og forteller hva *de* jobber med. Og på den måten får du signalisert en utvikling, du får umiddelbare tilbakemeldinger på hvordan de reagerer på det, og det betyr at du kan justere deg. Du kan se allerede tidlig er dette en sak som vil ende opp i konflikt? Er det nødvendig da å holde fast ved denne saken, eller skal du justere deg? Altså, denne tilliten som oppstår hele tiden, som gjør det på en måte tydelig at vi jobber jo for et, altså stort sett så er vi enige om at vi jobber for det samme gode resultatet. Veien inn kan være litt forskjellig, men da får du mulighet for å justere det.

**Intervjuer:** Da er det litt sånn alibi også, da?

**Ingelin Killengreen:** Jeg oppfatter det ikke slik, for jeg må faktisk innrømme at det der med å ha den tette kontakten med de tillitsvalgte, det betyr at du får justert deg på en måte slik at du selv gjør en bedre jobb. Jeg har gjort dette i mange år. Jeg har vært leder i Politiet i ganske mange år. Da jeg var det, så hadde jeg månedlige samtaler med lederne av alle politiorganisasjonene. Og jeg justerte meg mye som resultat av disse informasjonsmøtene. Men det var noen spilleregler. Den ene spilleregelen var at vi måtte kunne snakke åpent over bordet. Den andre spilleregelen var at dette ikke bandt oss. Hvis vi senere kom i saker som var gjenstand for drøftelser eller forhandlinger. Og den siste spilleregelen var at vi også måtte kunne ta opp ting som ikke nødvendigvis skulle følges opp i senere sammenheng, men hvor vi rett og slett uforpliktende tenkte høyt med hverandre. Og jeg opplevde at begge parter syntes det var bra. Og selv om, akkurat innenfor Politiet så hadde vi jo en del store konflikter. Men til tross for det så er jeg helt sikker på at det hjalp oss til å unngå enda flere konflikter, fordi i store organisasjoner er det ofte vanskelige og tunge spørsmål, der ledelse og tillitsvalgte har et nokså forskjellig utgangspunkt.

**Intervjuer:** Det høres jo fint ut dette med temperaturmåler. Samtidig, hva kan du si til tillitsvalgte som du ikke kan si til *øvrige* ansatte? Hvor går grensen her?

**Ingelin Killengreen:** Jeg mener jo egentlig at man skal kunne si det samme både til tillitsvalgte og til *øvrige* ansatte, men jeg har et prinsipp som jeg synes er ganske viktig, nemlig at når det gjelder informasjon om organisasjonen, om endringer, om planer, hva man jobber med, så skal du aldri gå ut og si ting til organisasjonen før du har forhåndsvarslet eller snakket med de tillitsvalgte. Fordi, rett og slett, hvis du ikke gjør det, så har du en tendens til å, eller du kan lett undergrave de tillitsvalgtes jobb. Det er selvfølgelig ting du kan snakke om som ikke er forpliktende, men hvis du er inne på arbeidsområde, eller ansvarsområde hvor de tillitsvalgte faktisk har en jobb å gjøre, så *skal* og *må* de informeres først. Jeg vet ledere som ikke gjør det, og som synes på en måte det er smart å gå rett ut i organisasjonen og snakke med alle sammen for at alle skal høre det direkte. Det tror jeg er ganske kortsiktig gevinst ved å gjøre det på den måten. Fordi du altså da «spiller ut» de tillitsvalgte, slik at når de ikke får gjort en god jobb, så skaper jo de heller ikke noe godt forhandlingsklima, og de støtter jo ikke opp om ledelsen, altså det er jo et spørsmål om å samarbeide her. Jeg har jo altså vært leder siden 1981. Jeg har hatt veldig tøffe forhandlinger. Den gangen, med utgangspunkt i Justisdepartementet og Poliitiorganisasjonen. Og jeg husker at en del av forhandlingsbildet, eller møtene, var slik at det var ikke et godt møte hvis ikke enten ledelsen eller de tillitsvalgte kastet bøker i gulvet og slamret med dører og gikk og var rasende, og sånn skulle det være. Og det ble jo konflikter kontinuerlig. Og vi fikk ikke gode resultater. Jeg er veldig glad for at vi ikke er der i dag.

**Intervjuer:** Du understreker de uformelle samtalene, også kanskje med det du sier nå. Det krever litt personlig kjemi også, dette. Hvordan er din favoritt-tillitsvalgt?

**Ingelin Killengreen:** Jeg har vel egentlig ikke noen favoritt-tillitsvalgt, men jeg har lyst til å si en ting, fordi den største, eller noen av de største og tyngste konfliktene jeg har vært borti, det har vært arbeidstidsforhandlinger og, med Poliitiorganisasjonen. Eller for så vidt politireformen, den første store politireformen som kom i år 2000. Og som var tung og

vanskelig. Det var så mye som skulle på plass. Og det er klart at i media så fremsto jo jeg på den ene siden, og Arne Johannessen, som den gangen var leder av Politiets fellesforbund, fremsto på den andre siden, og det var relativt røffe tilbakemeldinger. Og de kriget mot meg, og jeg var helt umulig, og det var ikke mulig å leve med og all den typen ting. Men bak den fasaden så var vi gode venner, vi. Og vi er fortsatt det. Og har alltid hatt en veldig god personlig kontakt. Og det sier meg noen ting om at du må klare å skille rolle og person, og det har jeg aldri syntes var vanskelig. Og jeg har aldri opplevd tillitsvalgte som jeg ikke har kunnet ha en god samtale med, og en skikkelig kjemi med. Men da må du respektere rollen deres og ikke gå inn i den på en usaklig måte.

**Intervjuer:** Mest mulig informasjon, sier du. Kan det bli for mye? Er det noen situasjoner hvor man ikke burde informere?

**Ingelin Killengreen:** I utgangspunktet mener jeg at det egentlig ikke kan bli for mye, men jeg har et lite «men» knyttet til det. Fordi når du sitter som leder i en organisasjon, så kan det være en del prosesser, en del informasjon du får inn, for eksempel hvor du sitter i organisasjoner med stort politisk engasjement og interesse, og du får vite at den politiske ledelsen eller andre har noen tanker om betydelige endringer. Hvis du går med én gang ut til hele organisasjonen og sier at «jeg har hørt at», eller at «noen tenker slik og sånn», så skaper du en betydelig uro og en uro som faktisk kan være grunnløs, for det ble ikke noe av det. Så det er noen sammenhenger hvor du må på en måte snakke, eller liksom vurdere selv: «er det riktig å gå ut nå?» eller, som jeg tror er riktig, får du den typen ting, undersøk så godt som mulig, så fort som mulig, for å se hva dette egentlig er for å kunne gå videre med den. Men der ligger det et lite «men» til, for det er organisasjonen som sådan. Jeg har ikke samme forsiktighet hvis det gjelder de tillitsvalgte. For her, og det er en av de situasjonene hvor du må kunne nevne for de tillitsvalgte «jeg tror det pågår noe». De har et krav på og en rett til å gjøre det. Men da må du også på en måte, må man være samforstått i at «dette snakker vi om sammen nå, men det er kanskje ikke så smart å gå helt ut i hele organisasjonen for å skape unødig frykt og uro om det». Så det er noen grenseflater der, som gjør at jeg ikke kan si det *helt absolutt*.

**Intervjuer:** Det er vel nok eksempler på halvkvedede viser som har skapt masse uro.

**Ingelin Killengreen:** Ja, det er det.

**Intervjuer:** Har du noen erfaring som du vil dele med oss her og nå?

**Ingelin Killengreen:** Nei. Vel, egentlig ikke, men vi har, altså jeg har litt erfaring fra organisasjonen som jeg sitter i akkurat nå. Fordi Difi har vært evaluert, og vi har ventet ganske lenge på om Difi skal bestå, eller om vi skal deles opp. Og i den perioden har det vært ganske mange rykter og tilbakemeldinger underveis. Og det har lært meg ganske mye om at uroen blir ubegrunnet stor ved at det er en usikkerhet. Samtidig som jeg har nok vært litt forsiktig, jeg har ikke formidlet rykter som har vært ubekreftede. Og det der med at du hele tiden har gått ut, og det tror jeg også, du må informere selv om det ikke er noe å informere om. Så hvis du informerer rundt og sier at «jeg har ikke noe nytt å si», «vi snakker om slik og sånn», «dere kan være helt trygge». Det roer organisasjonen. Og mange organisasjoner er jo slik. De er på en måte under endring til enhver tid. Og det skaper uro hvis du ikke hele tiden

er ute og informerer, også om det som, når det ikke er noe å informere om. Samtidig som du må passe deg for å ikke bringe videre rykter det ikke er hold for.

**Intervjuer:** Og så er folk forskjellige.

**Ingelin Killengreen:** Ja.

**Intervjuer:** Noen er engstelige. Noen tåler det meste. Grupper. Mellomledere osv. Og arbeidstakere i forskjellige avdelinger. Hvordan tenker du i forhold til målgrupper?

**Ingelin Killengreen:** Det er to grupper som det er viktig å ha med inn. Ledere er jo aldri alene, de har ledergrupper. Det betyr at der må være gode prosesser i *ledergruppene* for hvordan man skal håndtere denne typen problemstillinger, på den ene siden. Og så må det være gode prosesser *sammen* med de tillitsvalgte. Så nøkkelpersonene er ikke bare topplederne, men det er alle lederne sammen, og lederne sammen med de tillitsvalgte, med dynamikken på det. Og så er det, som du sier, organisasjoner er forskjellige, og personer er forskjellige. Og det betyr at det er ikke noe fasitsvar på det. Men igjen er jeg tilbake til det at jeg tror omtrent aldri at du kan gi for mye informasjon, og informasjon som egentlig ikke er noen ny informasjon, er faktisk bedre enn å ikke si noe.

**Intervjuer:** Hvis du skal oppsummere med ett råd: Hva er det beste rådet for å lykkes med kommunikasjonen mellom partene?

**Ingelin Killengreen:** Kjenne rollen sin. Vite hva du har ansvaret for. Og klare å skille sak og person.