

Hva har de beste organisasjonene i Norge til felles?

TENK DEG AT DU FIKK MULIGHETEN TIL Å MØTE, stille spørsmål og gjennomføre hele og gode samtaler med Norges aller beste ledere - konsernsjefer for selskaper som er blant de som har prestert best på Oslo børs gjennom tidene. Ledere som har tatt sine selskaper videre ut fra Norge og vunnet frem i det internasjonale markedet. Eiere og ledere som er blant de rikeste i landet. Gründere og mindre selskaper som vokser eksplosivt. Ledere som vinner kåringer som «årets unge leder». Kommuner som går med overskudd og har et sykefravær rundt to prosent. Organisasjoner som er like suverene i sitt arbeidsmiljø som Marit Bjørgen er i skisporet. Det har vi gjort, i snart fem år, og det er en sann glede å dele historiene gjennom boken «Helsefremmende lederskap - slik leder de beste». Vårt ønske er at historiene til de vi har intervjuet gir deg som norsk leder praktisk anvendbar kunnskap tuftet på egenarten til de beste her i landet.

De aller beste organisasjonene i Norge etterlever fem prinsipper:

1. Trappevasken starter øverst
2. Samsvar mellom holdning og handling
3. Ordentlighetskultur
4. Fremme den enkeltes mestring
5. Involverende og ansvarliggjørende dialog

1. TRAPPEVASKEN STARTER ØVERST

For at medarbeidere, kunder og eiere i størst mulig grad skal oppleve tilfredshet må øverste leder ta hovedansvaret. Om øverste leder ikke tar medarbeidernes helse eller mestringskapasitet på alvor, så blir det heller ikke viktig for mellomlederne eller for andre i rekene. Geir Riise, generalsekretær i Den norske legeforening ga oss et godt bilde når han sa at trappevasken starter øverst. De som har forsøkt det motsatte, har erfart at det er lite lurt. Det blir møkkete. Det må begynne på toppen. Hvis ikke styret eller toppleder er opptatt av dette, kan en umulig lykkes. Orga-

nisasjonen må ha systemer, rapportere tiltakene og følge utviklingen. Hvis de skal ha folket med på laget og få til ting, må ledelsen evne å løse de små daglige utfordringene. Hvis man ikke gjør noe med det alle andre ser, da får ikke ledelsen mandat eller hjelp til å realisere stort. Til slutt, når trappen er ren, vær glad for at noen bruker den. Tilbake til start, dette er en prosess, ikke et tiltak.

2. SAMSVAR MELLOM HOLDNING OG HANDLING

Fem kjøttmeiser satt på en telefonledning. En av dem bestemte seg for å fly av gårde. Hvor mange kjøttmeiser var igjen? Dersom du svarte «fire», kan du gratulere deg selv med helt greie matematiske evner. Men, uheldigvis er ikke svaret ditt riktig. Det riktige svaret er fem. Alle sitter fremdeles på ledningen. Hvorfor? Fordi den ene bare bestemte seg for å fly. Den gjorde ikke noe med det. Lederskapet og medarbeiderskapet har det ofte som Peer Gynt som sa «Ja, tenke det; ønske det; ville det med; men gjøre det! Nei, det skjønner jeg ikke!». I Norge har mange en naiv holdning til at om vi bare vedtar noe, så tror vi at det blir sånn. Et utpreget kjennetegn

på dem som lykkes er at ordene følger handling. Tidligere konsernsjef i Telenor, Tormod Hermansen, fortalte en gang at han hadde lært mye av sin far. Som fagforeningsmann hadde han en rasjonell tilnærming. Den enkle fremgangsmåten var: «Først må du tenke deg om, så må du bestemme deg, og så må du gjøre det». Denne siste delen, å gjøre det, er ofte der vi gjør det vanskelig for oss selv.

Gjør alt så enkelt og forståelig som mulig. Lag ikke kompliserte løsninger for å imponere andre, fortalte Odd Reitan oss. Organisasjonspsykologen Margaret J. Wheatley forklarer det også på en god måte: «Vi ønsker å leve enklere liv, men samtidig er det vanskelig for oss å akseptere og tro på enkle løsninger og prosesser. Alt skal spesialiseres og kompliseres.» Wheatley mener at når vi får oss til å kalle det å snakke med naboen for «krysskulturell dialog», gjør vi ting unødig vrient for oss selv. Vi glemmer at vi faktisk mestrer ting som å samtale, planlegge og tenke. Alle disse spesialiserte teknikkene for å gjøre enkle ting vanskelige og teoretiske, har gjort oss mistenksomme overfor alt som virker enkelt. Og de av oss som besitter faglig ekspertise, er særlig mistenksomme. Men enkelhet har en

“ Den gode samtale kjennetegnes ved kunsten å lytte, være åpen for egen og andres innsikt, samspill og kreativitet.

mektig alliert - fornuften. Hvis vi tenker gjennom erfaringene våre, oppdager vi at de gode løsningene alltid var de enkle. Mye enklere enn vi trodde de ville være. Alle opplever dette, mange ganger. Det enkle er ofte det beste.

3. ORDENTLIGHETSKULTUR

En organisasjon er opprettet for å gjøre en jobb og for å lykkes med langsiktig å tilfredsstillende sine medarbeidere, kunder og eiere. Det er ikke bare én av disse tre partene som skal få sine mål oppfylt, det er alle tre. Som leder med overoppsyn og samlet ansvar for dette vil det alltid være noen «top-down»-elementer. Det vil si krav fra en eller flere som skal integreres og balanseres med de andre. «Samspillet mellom «top-down» og «bottom-up» er lederskapets vesen. Å stå i dette trakkert og spenningsfeltet er lederskapets utfordring, sa Tom Colbjørnsen, Rektor for Handelshøyskolen BI. Den sikreste måten å mislykkes på er å ha rot i papirene dine, ikke kjenne til strategiene, forventningene, regnskapene, ikke følge opp, men bare la det skure. En ordentlighetskultur bygges ofte rundt strukturelementene, men må også ta inn i seg kulturelementene. Det sies ofte at «the soft skills is the hard stuff», de beste har et aktivt og bevisst forhold til dette. Som Petter Kleppe, tidligere leder for PwC Consulting fortalte: «en organisasjon er et uskyldig speilbilde av lederen. Er lederen stresset, trøtt, utslitt og irriterbar, blir organisasjonen stresset, trøtt, utslitt og irriterbar. Folk observerer, er lederen i balanse med de riktige verdiene, så følger de. Det er bare slik det er». Vi skal sørge for at ringpermene har de riktige skjemaene og papirene, men deretter må innholdet ut og opp i hodet på alle, ledere og medarbeidere.

4. FREMME DEN ENKELTES MESTRING

Det er ryddig at tulipanene står til venstre og at rosene er til høyre, men det kan hende at noen blomster trives best i solen og andre trives best i skyggen. Årets unge leder i 2010, Solfrid Flateby mener at moderne lederskap er en person som klarer å justere seg etter hver enkelt ansatt, og ikke omvendt. Det handler om å behandle folk forskjellig, fordi

ingen er like. Da kan man også mye enklere stille harde krav til medarbeiderne. Forutsetningen for faglig utvikling ligger i koblingen mellom individet og arbeidsplassen. Det er viktig for en leder å følge utviklingen til sine medarbeidere slik at arbeidsoppgavene følger den enkelte. Vi mennesker er dynamiske og ikke statiske, det gjelder både i hvordan vi motiveres og i hva vi kan utøve av arbeidsoppgaver.

De fleste opplever at de mestrer arbeidet sitt bedre og bedre over tid. Da oppstår det en situasjon hvor den ansatte opplever at stillingsinstruksen blir trangere, den hemmer foran å fremme. Dette vil selvsagt ikke gjelde alle, organisasjoner opplever også at arbeidsbyrden blir større gjennom effektivisering eller økt kundepress. Da vil medarbeideren kunne oppleve at tiden ikke strekker til, eller at oppgavene blir vanskeligere å mestre. I begge tilfeller er det viktig for en leder å ha en kontinuerlig dialog med sine ansatte slik at stillingsinstruksen og arbeidsoppgavene følger den enkelte ansattes ønskede utvikling, og tilpasses organisasjonens ambisjonsnivå. Dette krever tettere dialog utover den årlige medarbeidersamtalen.

5. INVOLVERENDE OG ANSVARLIG-GJØRENDE DIALOG

Odd Reitan: «Det er bygging av selvfølelse, selvtillit og samarbeid som gjør at vi åpner gluggene og tør å snakke med hverandre. Arrogante og selvhøytidelige ledere har problemer med selvtilliten. De er ikke modige nok til å snakke nært og ærlig. De får heller ikke ting gjort sammen med andre. Det er viktig å fortelle de du jobber sammen med hva de betyr for deg, og at du setter pris på dem. Det

kan være vanskelig, men tenk deg den selvtilliten du bygger opp når du kan gjøre dette. Da blir folk også flinkere til å ta konstruktiv kritikk, for de vet at du er glad i dem.»

Helge Svare har i sin bok «Den gode samtalen» forklart at på oldnorsk betyr ordet «spyrja» - i tillegg til ordets vanlige betydning, nemlig «å spørre» - også «å følge et spor» eller «å oppspore». Den som følger et spor, har noe foran seg som han styrer etter. Han beveger seg i en bestemt retning, i samsvar med hva han ser og hører.

Den gode samtale kjennetegnes ved kunsten å lytte, være åpen for egen og andres innsikt, samspill og kreativitet. Det er fruktbart å stille spørsmål. Gode samtaler fremmer helse på arbeidsplassen, og bedre resultater. De trekker virkeligheten til overflaten når den er åpen og uformell. Godt norsk!



Boken «Helsefremmende lederskap - slik leder de beste» (Gyldendal Akademisk). Boken er en praktisk orientert bok der prinsippene og rådene kommer fra dagens ledere i norske bedrifter. Innholdet relaterer seg til norske forhold og kan enkelt tas i bruk i egen ledelse.

> SKRIBENTER : ERIK SLINNING OG RUNE HAUGEN



ERIK SLINNING (t.v.) er en etterspurt rådgiver og kurs- og foredragsholder for ledere i større organisasjoner og kommunal sektor. Han kommer fra tidligere ledroller i norske og internasjonale selskaper som IDG (International Data Group), Kongsberg Gruppen og ViewSonic Ltd. De siste årene har han arbeidet med lederutvikling og forbedring av organisasjoner. **RUNE HAUGEN** har de siste årene vært ansvarlig for Handelshøyskolen BI sine årlige konferanser for helsefremmende arbeidsplasser. Gjennom dette arbeidet har han funnet frem til mange velfungerende eksempler fra inn- og utland. Haugen fyller organisasjoners behov for å utvikle et mer helsefremmende lederskap gjennom inspirerende foredrag, kurs og rådgivning. Han har 24 års erfaring som entreprenør i læringsindustrien. www.vidapluss.no