

Transkripsjon av filmen:

Da har vi akkurat hørt Eivind Garshol snakke om strategisk HR og hvilke konsekvenser dette kan få for både virksomheter og ledere og ansatte. Og det er det vi har tenkt å gå litt videre på nå, hva er godt lederskap, og kanskje aktivt medarbeiderskap, i denne tiden med så mye endring og utvikling.

Så det vi skal gjennom, det er tema som: Hva er godt lederskap, og hva er spesielt viktig i ledelse av seniorer? Vi skal gå inn på hva som er godt, og kanskje aktivt medarbeiderskap, og hvordan senioren selv, og ansatte generelt, kan utøve aktivt medarbeiderskap. Og igjen problematisere litt rundt dette med krav og forventninger.

Har vi virkelig tydeliggjort nok krav og forventninger til både ledere og ansatte i en tid preget av så mye endring og utvikling? Det er ikke uten grunn at det skrives artikler som «Aldri har det gått så fort som nå, og aldri kommer det til å gå så sakte igjen». Så, har vi rigget organisasjonen vår, og vi har rigget menneskene våre, for endring og utvikling.

Vi har først lyst til å se på dette begrepet «medarbeiderskap», som vi tror at dere i HR kan ha vært borti. Vi tror det er enda viktigere enn noensinne, og vi tror også at det er ekstra viktig, for de av oss som er 50 pluss, altså som har vært i arbeidslivet en god stund.

Så hva ligger i begrepet? Det er tre ledelsesbegreper som ligger i dette begrepet. Noe er nytt, noe er gammelt nytt, jeg tror vi alle kjenner begrepet «selvledelse», dette med myndiggjøring, kyndiggjøring, ansvarliggjøring av de ansatte, «empowerment», het det jo på slutten av 90-tallet. Men det å være tydelig på forventningene, til at den enkelte av oss må lede oss selv. Og det må stå tydelig og eksplisitt i personalpolitikken. Det å ta ansvar for egen jobb, men ikke bare gjøre den, men være med og utvikle den slik som Eivind Garshol var inne på, det som brakte oss hit får ikke oss fremover.

Så vi må alle sammen være opptatt av kontinuerlig utvikling og læring. Og enten kontinuerlig forbedring, eller mer nyskaping og innovasjon.

Det å ta ansvar for egen karriere og kompetanseutvikling. Det er veldig tydelig nå at den enkelte medarbeider må sitte i førersetet i sitt eget arbeidsliv, og ta sine egne aktive og bevisste karrierevalg, og karriere, ikke nødvendigvis opp og frem, men å bruke seg selv på en opplevd meningsfull måte. Det er også ganske tydelig, i denne tiden hvor kanskje kompetansetrygghet på mange måter er den nye basen for trygghet, nå er jo ansettelsestrygghet fortsatt viktig, men den nye basen er kanskje kompetansetrygghet. Da må den enkelte av oss være motor og driver i vår egen utvikling.

Og det tredje er jo det å vite hva som gjør at du og den enkelte trives, og er engasjert og motivert i jobben. Vi må kjenne oss selv. Og det holder ikke lenger å bare å være opptatt av oss selv, vi må også gjøre oss ledbare. Vi snakker om lederskap, og det utøves i en relasjon. Og det er derfor vi sier at ledelse er for viktig til å overlate kun til ledere, for vi trenger bevisste, reflekterte medarbeidere som også tar ansvar for å gjøre seg ledbare. Så medledelse innebærer å melde inn dine ønsker og behov til leder på en måte som leder kan forstå. Det er sånne ting som å fremstå som konstruktiv, bidragsorientert, og løsningsorientert.

Vi har spurt tusenvis av ledere: – Hva liker du at medarbeidere har med seg hvis de kommer til deg med et problem? Og de sier gjerne i kor: «Forslag til løsning.» Og vi er alle våre personlige merkevarebyggere, så hva er du kjent for på jobben? Eller hva er dine kolleger eller medarbeidere kjent for på jobben? Det har mye å si for om du får gjennomslag for dine ønsker og behov.

Så medledelse, gjøre seg ledbar, og selvfølgelig å ha som perspektiv å respektere hverandres roller, men også det å gjøre hverandre gode, inkludert leder. Dette er krav til medarbeidere. Og ledere er også medarbeidere. Og så har også Eivind vært inne på endring i arbeidsformer, organisasjonsformer, og det er fantastisk mye arbeid og ledelse som foregår uten at ledere er til stede. Det settes mål, det planlegges, det kvalitetssikres, vi gir hverandre tilbakemeldinger, vi stimulerer hverandre, og så videre. Så det å være oppmerksom på hvordan du virker på andre, og at vi må tydeliggjøre til våre

medarbeidere at den sosiale kompetansen har rett og slett blitt viktigere.

Så medarbeiderledelse, like viktig, tre ledelsesbegreper. Og så er det jo noe med dette arbeidslivet som jo for mange aldri har vært mer spennende, og større muligheter, men for andre litt mer utfordrende. Så vi sier at organisasjoner, det er så mye endringer og det er så mye ansvar som ligger på individet, og som også ligger på ledere, men det er et HR-ansvar, og et arbeidsgiveransvar å istandsette folk til å kunne ta det ansvaret. Hver enkelt av oss må reflektere over vår egen seigmann og seigkvinne. Hvor er det du henter og får energi på alle livets arenaer? Og dette er jo ikke noe arbeidsgiver kan ta ansvar for, på vegne av folk, men folk må selv reflektere over egen balanse i livet.

Jeg har jo bakgrunn både som universitetslektor og fra karrieresenteret på universitetet, og hjelper folk med å få en god reise gjennom et arbeidsliv, og at de blir mest mulig indre motivert, og tar sine egne valg, i forhold til å være ytre styrt. Og da må man vite hva som gir mening, og hva som er den riktige balansen. Så vi sier at det er tre enkle spørsmål, som den enkelte må ha svar på selv, for å kunne ta dette valget, for å sitte i førersetet i eget arbeidsliv.

Enkle spørsmål: Hvem er du? Dine verdier, prioriteringer, mål, tanker om det gode liv. Hva kan du? Dine sterke sider, hvor har du kompetansen din, både i bredde og i spiss, og folk kan jo så vanvittig mye mer enn de er klar over. Det er mye større behov for kompetansemobilisering enn egentlig utvikling, selv om begge deler er viktig. Vi er kanskje bevisst 10–15 prosent av det vi kan, så det ligger fantastisk mye potensial i egentlig den kompetansen folk allerede har. Og dette er jo noe som også særpreger de av oss som har jobbet lenge, at vi har det som heter taus kunnskap, erfaringsbasert kompetanse, gjerne integrert, vi bruker det hele tiden, og det er kanskje vanskelig å konkretisere og vanskelig å sette ord på. Så tenk om vi visste hva vi egentlig vet, både på individnivå og organisasjonsnivå.

Så dette er spørsmål den enkelte, for å kunne sitte i førersetet, må ha svar på selv. Hvem er du, hva kan du, og hva vil du, der hvor du er nå i ditt liv? Det som motiverer, det som gir deg mening. Så

medarbeiderskap betyr å sitte i førersetet, og ha svar på dette selv. Og så tenker vi at det går litt opp og ned her i livet, og i arbeidslivet, og det å ha fokus på kompetanse for fremtiden. Motivasjon vil jo kunne gå litt opp og ned, det vet vi jo alle sammen. Den kan være lav eller høy, det kan variere på dager, perioder, og kompetanse er jo lav eller høy i forhold til behov. Og derfor vil vi nettopp være på en reise gjennom et arbeidsliv, og arbeidslivet er jo ikke en sprint, det skal jo være et maraton, og det skal være lystbetont og givende, og vi skal holde ut lenge. Og så går det litt opp og ned.

Her er det fire karakterer, som jeg tror vi alle sammen, hvis vi reflekterer litt over det, enten at du selv har vært på flere steder, er du leder, så har du medarbeidere på flere steder, og det å reflektere over: Hvor er det folk er? Hvor ønsker de å være? Hva skal til for å komme dit? Mye et individuelt ansvar, men også ledere må være mye mer utforskende i dialogen med sine ansatte.

For å hjelpe dere – Vi har en mistanke om at dere liker praktiske verktøy og metoder: Hvordan skal vi gjøre dette her?

Så får dere nå tilgang til to ganske enkle øvelser som dere kan dele med medarbeidere. Den ene er å utfordre den enkelte. Og du kan jo starte med deg selv, og rett og slett gjøre en liten analyse av: Hvor dyktig mener jeg at jeg selv er, på en skala fra 1 til 5, på disse tre ledelsesbegrepene? Og se om du kan identifisere et utviklingsområde eller to, og kanskje også selvfølgelig noen styrker som du kan ta med deg videre. Så det å skape en bevisstgjøring hos de ansatte på at de har et primæransvar, slik at den psykologiske kontrakten går litt i den retningen.

Arbeidsgiver legger forhold til rette, hjelper folk, men den enkelte må reflektere mer over seg selv rundt denne typen spørsmål. Og apropos refleksjon, vi har én øvelse til som jeg har lyst til å dele med dere, og det er en bevisstgjøringsøvelse for å kartlegge og analysere dette med egen karrierebevissthet. Og det er fascinerende hvor mange som har en karriere som kanskje aldri var deres egen, man ble veldig ytre styrt, kanskje av andres forventninger. Så det å be folk om å reflektere over sin egen karriere. Hvor bevisste valg har man tatt? Dette med

kompetansebevissthet i seg selv er jo et viktig område. Har du oversikt i bredde og spiss?

Før skulle folk være spesialister, og var det en periode hvor det var veldig mye snakk om å være generalist, og nå er det verre enn noensinne, kan man si, for nå skal alle være spesialiserte generalister. Så hvor har du breddekompetansen? Hvor har du spisskompetansen? Og er de ansatte reflekterte over dette? Jeg har holdt hundrevis av seniorkurs til 50–55–57 og oppover, og det er ikke lett å være bevisst denne tause kunnskapen, så da må vi jobbe med det.

Motivasjon, arbeidsglede og dette med mål og utvikling er viktige spørsmål. Og så kommer vi ikke unna dette med lederskap. Og ledere er naturligvis også i utvikling, og vi tenker, for å gjøre det superenkelt, at ledere har fire jobber. Det er ikke overraskende det å få jobben gjort, og hva skal du få gjort? Hva er oppdraget, mandatet?

Og så er det utvikling, forbedre måten jobben gjøres på, det er å utvikle egne medarbeidere og team, og da må du også utvikle et eget lederskap. Det som er mantraet her er kontinuerlig utvikling av alle ansatte, inkludert seniorene, hvor budskapet er: Vil du være med, så heng på, du er hjertelig velkommen.

Så vi har mer oppmerksomhet på utvikling, mer oppmerksomhet på det vi kan kalle mestringsorientert ledelse, som tar utgangspunkt i utvikling, men også ut fra dine individuelle forutsetninger. Så hva gjør mestringsorienterte ledere? Jo, de gir retning og skaper mening: Hvor er det vi er? Hvor er det vi skal? De har ikke alle svarene, men de inviterer folk med på reisen.

Og så er det ting som dere i HR-funksjonen eller ledere kjenner godt, men vi trenger å gjøre mer av det. Det er av og til litt sånn «knowing-doing-gap», jeg vet mer enn nok, men jeg får det ikke helt til. Vi må gi tillit, vi må dyrke autonomien til folk, men frihet under ansvar vi må gi konkrete tilbakemeldinger, tilby utvikling, og så videre. Blant annet forsket på av Linda Lai og andre dyktige BI-professorer.

Og så vil vi slå et slag for mestringsorientert ledelse, lederskap, medarbeiderskap, det betyr at dette utgjøres i en relasjon. Og det er interessant med relasjoner, og det er de vi må dyrke og utvikle på egen arbeidsplass. Vi ser jo det, når relasjoner mellom ledere og medarbeidere er gode, så skjer det noe magisk. Det som skjer er at prestasjonene øker, det blir bedre, vi ser at folk trives med ledelsen, men også mer generelt. Vi ser at folk får en mer affektiv, følelsesmessig organisasjonsforpliktelse, som også bidrar til mer rolleklarhet. Folk vet mer hva som forventes av dem på jobben sin. Og da er det viktig at dette også gir lavere turn-over-intensjon. Og det er jo viktig.

Vi har vært inne på turn-over tidligere i dag, men det er klart, vi sier at det bør være et like aktivt valg, å velge og bli i en jobb, som det å velge å gå. For da tar du nettopp konsekvenser for egne valg. Og så har vi hentet litt inspirasjon til dette seminaret. Det er jo skrevet mye om «empowerment» og medarbeiderskap, én bok nå, som kom ut i fjor, fra Stein Amundsen. Det å se på hva slags type ledelse, i og med at ledere er så viktige, hva slags type ledelse er det som utvikler dette gode, aktive medarbeiderskapet, hvor medarbeider tar mer og bedre ansvar? Her ligger det mye ansvar hos ledere.

Det er noen prinsipper her, 1. Maktdeling. De må fremme dette med autonomi, frihet under ansvar og tydelige rammebetingelser. Å gjøre slike ting som å gi oppgaveansvar, tydelig. Og så er det måten vi gjør det på. Gjerne i et samarbeid, i et samspill. Delegere myndighet, ansvaret ligger i linja, men delegere mer og bedre myndighet, tydeliggjøre handlingsrommet, og for så vidt også utfordre medarbeiderne til å utfordre det handlingsrommet, det å klargjøre oppdraget. Så klart, dette krever noe av ledere, for å få bedre medarbeiderskap. Så det er ett prinsipp.

Det andre prinsippet er motivasjonsstøtte. Vi sier at den psykologiske kontrakten – Virksomheter kan tilby lavere eller mindre grad av forutsigbarhet, og kanskje også tradisjonell ansettelsestrygghet. Det bør kompenseres med at ledere er mer opptatt av folk og folks utvikling. Det å oppmuntre medarbeidere til å ta initiativ, til å si, som en leder vi har jobbet med, at «Her hos oss skal det være feiltastisk», altså, det skal være lov å gjøre feil. Det å fokusere på hva som er

motiverende – mål og oppgaver for den enkelte, altså mer interessert i den enkelte, det å være mer lyttende og undersøkende, det å fokusere på folks styrker, talentutvikling for alle, ikke bare for de få, og det å være inspirerende ved å tro på det vi driver på med, det å være et forbilde. Som prinsipp, motivasjonsstøtte. Mer av det.

Og et tredje er noe av det samme, men mer utviklingsorientert. Det å være oppmerksom på læring, kompetanseutvikling og mobilisering. Være opptatt av den enkeltes mestringsopplevelser, snakke om det: «Når opplever du det?» «Hva er det med den situasjonen som gjør at du opplever mestring?» Gjøre mer av det. Det er jo rart, når vi opplever mestring, og bruk av sterke sider, så trives folk bedre, de opplever mer mestring, de leverer bedre, og resultatene blir bedre.

Og coachende kommunikasjon, ikke ha alle svarene, og kanskje være tydeligere til medarbeidere om at du ikke skal ha alle svarene. Det å være en god rollemodell. Og derfor har vi også, basert på dette, laget et nytt verktøy som vi tenker kan være nyttig for dere i HR-funksjonen. Det å tilby lederne til å jobbe med dette på ledersamlinger eller andre anledninger. Rett og slett be ledere reflektere over seg selv på en skala fra 1 til 5: «Hvor dyktig mener jeg selv at jeg er?» Vi kaller det ferdigheter, det betyr også at det er trenbart. Bedre reflektere over utviklingsområder, og hva de skal gjøre med det, også dette med styrker som de gjerne må gjøre mer av.

Så denne økten inneholdt tre praktiske metoder, som jeg håper dere tar i bruk, og deler internt. Lykke til.