

ring

har solid erfaring som leder. Hun kan opprettholde bildet av seg selv en dyktig leder selv om hun gikk på trynet i SSB. Det hun bør jobbe med, er hvorfor hun fikk sparken som sjef for SSB. Forklaringen er ikke Siv Jensen og innvandring. Forklaringen er at hun valgte feil kurs, satt opp et for høyt tempo og ikke sørget for å forankre sine planer hos ledelsen i Finansdepartementet.

Christne Meyer turte fram etter eget hode og var så opptatt av å komme i mål med det hun hadde satt seg fore at hun overså signaler fra sine omgivelser.

Christne Meyer oppnår ikke noe med å hamre løs på Siv Jensen. Hun må heller jobbe med å inkorporere sitt nederlag i SSB i det bildet hun har av seg selv.

Den som har vært kritisk fra første stund av til den kursen Meyer stakk ut for SSB, er finansråd Hans Henrik Scheel. Han har selv har vært sjef for SSB og mener SSB bør prioritere samfunnsoppdraget framfor å bygge SSB opp som en akademisk forskningsinstitusjon. For alt hva vi vet kan han ha ønsket at Siv Jensen hadde satt foten ned tidligere.

Siv Jensen har hatt sansen for Meyer. Hun hører til i Erna Solbergs flokk, er dyktig og sugen på å gjøre endringer i offentlig sektor. Det var en slik leder for SSB regjeringen ville ha. Derfor fikk Meyer, om ikke alle, så i alle fall mange muligheter til lykke. Det var like før det gikk riktig galt. Derfor grep Siv Jensen inn – i siste liten. ●



Siv Jensen ønsket at Christine Meyer skulle lykkes med omstillingen i SSB, men måtte sette foten ned før det gikk galt, sa hun i høringen om SSB-saken i Stortinget onsdag.

FOTO: LISE ÅSERUD/NTB SCANPIX

Ledelse:

Hva har du på MAT-fatet i 2018?

Kjenn litt på ordet virksomhetsplattform! Hva slags grunnmur vil du ha i din virksomhet? Hva slags kultur ønsker du å dyrke? Ordet kultur kommer fra latinske cultura som betyr å dyrke. Hva vil du dyrke og videreutvikle i 2018?

Av Rune Semundseth og Per Bård Torvik
rune@businessmastering.no

Alle ledere må kunne sin Schein (forstå *virksomhetskultur*) og forstå hva som er den gode miksen mellom ytre og indre motivasjon. Indre motivasjon kan beskrives med tre ord: Mestring, Autonomi og Tilhørighet (MAT). Ytre motivasjon handler mer om ytre belønninger, type status, tittel, bonuser etc.

Alle mennesker er forskjellige og har således sin egen iboende miks av disse to typene motivasjonsfaktorer. Hvis en virksomhet med 100 medarbeidere hadde fått redusert lønna med 30% i det kommende året, er det klart at ganske mange av disse hadde vurdert å se seg om etter en annen jobb. Bytteforholdet mellom lønn og arbeidsinnsats er derfor en grunnleggende faktor.

Dog er det slik at indre motivasjon er en stadig viktigere driver for de aller fleste kunnskapsmedarbeidere. I virksomheter som i større grad er nødt til å spille på lag med digitalisering og svært teknisk anlagt medarbeidere (roboter), er det viktigere enn noen gang å slipe saga og jobbe bevisst med de ferdighetene der vi har et naturlig forsprang på robotene.

Hvor motivert er du?

Medarbeidere som stadig blir bedre, ja bedre enn i går, tror at de endringene og forbedringene de jobber med er av det gode. Det betyr ikke at det ikke er ubehagelig. Vår erfaring med endringsledelse og mestring er at målene oftest nås hvis endringen(e) enten medfører tilstrekkelig ubehag ved å ikke gjennomføre endringen, eller tilstrekkelig behag ved måloppnåelse.

Mange endringer er drevet av det Kotter har kalt «Sense of urgency» mens andre endringer blir til ved å forankre gleden ved å lykkes. Uansett: Om man ikke forstår at endringen er til det gode, vil *endringskraften* være på et lavbluss, og målet ved endringen vil ikke nås. Bevisstgjøring handler om å ta seg tid til å stille gode, relevante *hva-og-hvorfor-spørsmål* for å oppnå økt innsikt og dyp nok motivasjon.

«Det vi får bevisstgjort, kan vi gjøre noe med. Det vi ikke får bevisstgjort, gjør alltid noe med oss». (Gordon Johnsen, psykiater & grunnlegger av Modum Bad).

Mestring, autonomi og tilhørighet (MAT)

For å få til endringer i det vi kaller *vekstsonen*, er det vesentlig at den er overkommelig, at medarbeider tenker at dette er mulig og at han/hun vet hvorfor det er viktig å gjøre endringen. Det må være overkommelig og meningsfullt.

Hvis endringen kan knyttes mot verdi for samfunnet og flere interessenter enn bare de allerede fete aksjonærer, vil endringen ha bedre grobunn. Ved å spørre hvorfor et mål eller en endring er viktig, vil eierskap, mestringstro og lyst styrkes. Hvis en medarbeider ikke har reflektert tilstrekkelig rundt hvorfor en endring er viktig, er sjansene tilsvarende små for måloppnåelse.

Når opplevelse av mening forsterkes, vil tilhørigheten til virksomhetenes formål og jobbens innhold styrkes tilsvarende. Mening og tilhørighet er uløselig knyttet.

Når medarbeider får tillit til å tenke og handle selv, vil den myndiggjorte medarbeider yte mer produktivt. Tillit er bærebjelken til effektivitet, og det å gi medarbeider en riktig grad av medbestemmelse er en kunst i seg selv. Ikke alle medarbeidere fortjener ubegrenset tillit. Tillitsbasert ledelse handler derfor om å utvikle riktig kompetanse, gjøre det vi sier at vi skal gjøre (integritet) og utvise den velviljen som gjør at folk rundt oss skinner og skaper et velsmakende MAT-fat. Hvis et menneske ikke møtes på sine beste egenskaper, vil tilhørighet og andre motivasjonselementer blekne. Bevissthet rundt MAT er derfor avgjørende for stadig *smartere og sunnere* vekst. (Lencioni).

Med-ledelse er avgjørende

Den amerikanske forfatteren og filosofen Ralph Waldo Emerson uttalte på 1800-tallet at «*Det mange av oss mest av alt trenger, er noen som får oss til å gjøre det vi kan.*» Det å ha en ved sin side som gjør det godt, og gjør deg stadig bedre, er en gave for ethvert menneske. Slik var Johan Kaggstad for Grete Waitz, slik er norske ledere hjelpere i den enkelte medarbeiders utvikling og vekst. En leder eller en kollega som stopper og spør «Hva trenger du av meg for å yte ditt beste» er et med-menneske etter vår smak.

Mål, treningsplan og coaching

Det viktigste er å prioritere det viktigste av det viktige. Hva vil du bli bedre på i 2018?

Lag en miks av attraktive utviklingsmål og resultatmål. Siste kategori handler om kvantitative størrelser, eksempelvis dine bidrag til en god bunnlinje. Første kategori handler om faglige og personlige endringer.

Sett deg treningsmål/delmål innenfor disse to kategoriene. Prioriter å trene på de ferdighetene som påvirker din måloppnåelse. For hvert av treningsmålene utarbeider du konkrete treningsplaner, som viser hvilke tiltak som må trimmes for å nå mål. Lag gjerne en *ferdighetskontrakt* (det ordet kan du google og lære mer) for å skape felles mentalt kart mellom leder og medarbeider. Eksempelvis hvis målet er å «bli en mer

tilstedeværende lytter» (utviklingsmål), kan ett av tiltakene være å be dine kolleger følge med og gi feedback på dette i hverdagen. Du rigger omgivelsene for velvillig og viktig feedback!

Feedback er plattformen til utvikling og vekst, slik at du treffer blink i vekstsonen.

I prestasjons- og mestringkulturer følger vi kontinuerlig opp ferdighetsutvikling og smarte tiltak for å nå både utviklingsmål og resultatmål. Det betyr at vi for å lykkes med et konkret mål, fokuserer på forutsetningene for å lykkes. Når vi følger opp dette, så coacher vi og støtter oppunder den enkeltes mestring. Vår erfaring er at den gode kombinasjonen mellom det å coache/utfordre og det å støtte... lager vei i vellinga!

Målforståelse betyr å klargjøre hva hver enkelt og teamet skal bidra med for at vi skal nå et felles mål – altså mestre noe sammen. Together TO GET THERE!

Coaching handler i korte trekk om å ta ut sitt eget og andres potensial. Det er mye «støy» i arbeidshverdagen og ellers i livet. Vi klarer ikke alltid på egenhånd å fokusere og prestere optimalt. Vi trenger god selv-coaching og av og til en god samtalepartner som bryr seg – og som stiller de aktive og åpne spørsmålene – som kan ta deg fra ord til handling:

- Hva er du god på allerede som du kan gjøre mer av? (selvinnstikt)
- Hvordan kan du gjøre mer av nettopp det som skaper effekt? (retning)
- Hvor god ønsker du egentlig å bli på dette? (hva)
- Hvorfor er det viktig at du blir så god? (hvorfor)
- Hvordan skal du konkret få til dette? (hvordan)
- Hvem skal være med deg på disse endringene? Hva trenger du av andre (hvem)

Denne samtalepartneren kan gjerne være en ekstern coach, men det beste for deg ville jo være om din nærmeste leder er din beste medspiller og samtalepartner. Om din leder gir deg tillit og bidrar til et fornuftig nivå for autonomi, vil du antakelig leve jobblivet i en kultur som gjør at du kan være en selvgående og velvillig kollega.

Vi ønsker både leder og medarbeider lykke til! Vi avslutter med et, i all beskjenhet, godt spørsmål: Hvis 2018 blir ditt beste jobbår noensinne; hva er annerledes?

Rune Semundseth er forfatter og daglig leder i Businessmastering AS. Per Bård Torvik er strategirådgiver ved Universitet i Agder. ●