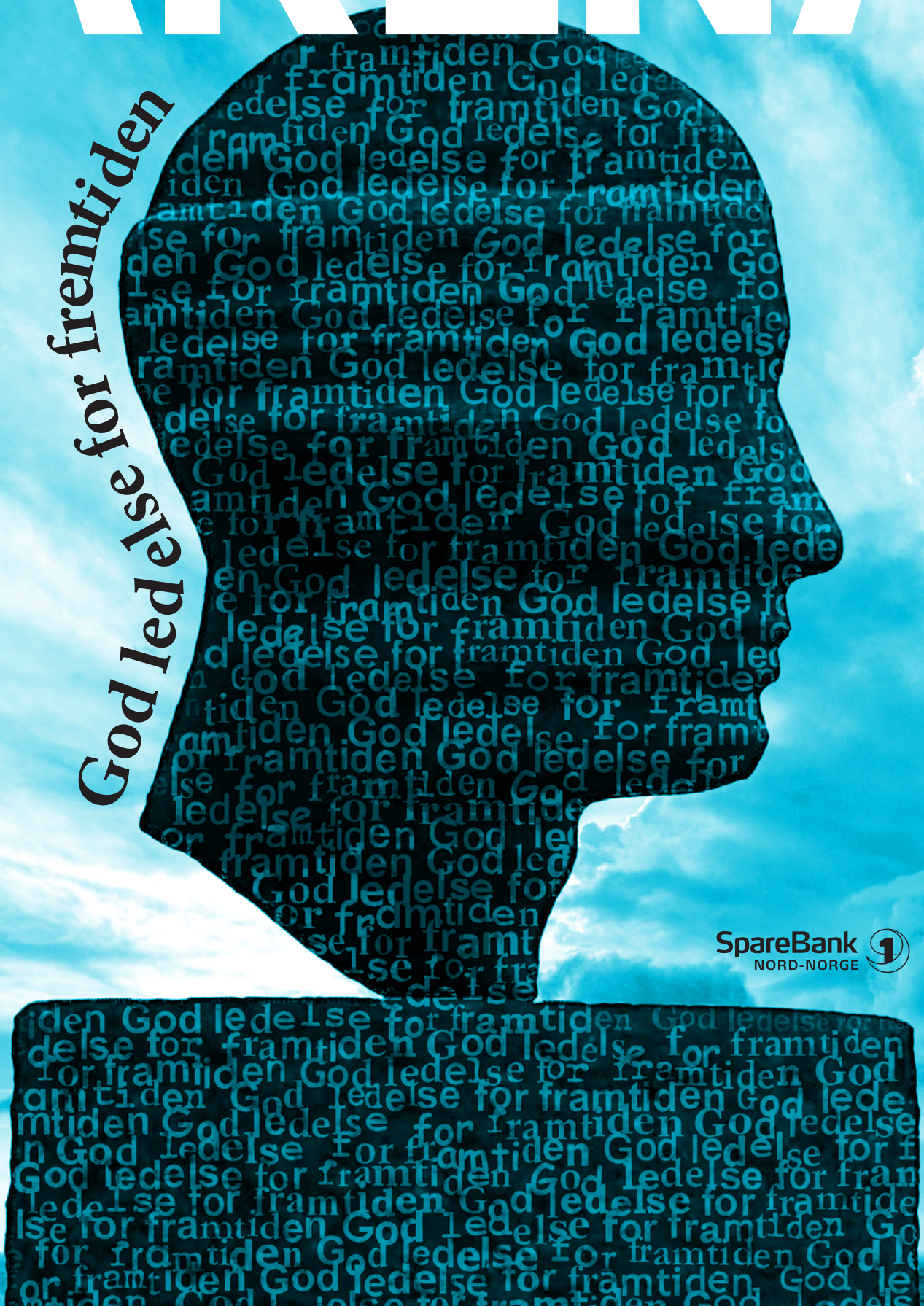
ARENA

Vår 2014

God ledelse for fremtiden



SpareBank 1
NORD-NORGE

Innhold

3 Den gode lederen

4 Nordnorsk lederundersøkelse

6 Jakten på den rette

8 Må lære noe nytt hver dag

10 Utvikling av personlighetstrekk

11 3 om ledelse

12 Gi medarbeiderne spillerom

14 Skråblikk

10 3 til om ledelse

16 Ta vare på humankapitalen

18 Hvordan lede kunnskapsarbeidere?

19 Ledelse for fremtiden

Arena gis ut av SpareBank 1 Nord-Norge som et bilag

til Konjunkturbarometer for Nord-Norge, vår 2014.

Innhold er levert av Nordnorsklederutvikling.

BIDRAGSYTERE:

Stein Markussen *Programleder/Nestleder – Stiftelsen Nordnorsk Lederutvikling nnl*

Liv Grendstad Russeau *Fagleder – Stiftelsen Nordnorsk Lederutvikling nnl*

Vebjørn Fagernes *Utviklingsleder Nordnorsk Lederutvikling nnl*

Rune Madland *Programleder Nordnorsk Lederutvikling nnl*

Marlen Meløysund *Rådgiver – Stiftelsen Nordnorsk Lederutvikling nnl*

Bodil Børseth *Administrerende direktør – Hamsunsentret*

Rune Nilsen *Journalist – News on Request*

Design og illustrasioner av Rød Tråd

> *Leaders have to learn and practice new leadership behaviours to overcome some of the habits that are limiting their current or future effectiveness.*
>
> J-F Manzoni,
> professor of management practice,
> INSEAD

Den *gode* lederen

God ledelse og gode ledere er viktig. Det samme er gode medarbeidere. De danner grunnlaget for hele virksomheten. De er involvert i alt og påvirker alt. Ledere mest av alle.

En god leder trenger både et godt grunnsyn og godt gangsyn, sa Einar Gerhardsen. Kloke ord. Så, hvordan står det til med lederne i nord? Hva er status og hvilke utfordringer står vi overfor? Hva er god ledelse for fremtiden?

Det står bra til med den nordnorske lederen. Han styrer sin egen arbeidshverdag og er fornøyd med jobben han gjør. Ledelse er meningsfullt og verdt innsatsen. Attpåtil er samarbeidet med egne medarbeidere godt. Ulempene ved lederjobben er til å leve med.

Lederne synes det er aller viktigst å være resultatorienterte og faglig dyktige. Når nye ledere og medarbeidere skal ansettes er det personlige egenskaper som teller.

- Hva innebærer dette i praksis?
For ledelse er praksis!
- Hva skal vi bruke utgangspunktet til?
Et så godt utgangspunkt forplikter!

- Landsdelen har ressurser og muligheter vi nesten ikke har sett maken til i historisk perspektiv. Hvordan ta vare på mulighetene?

Den svenske fotografen Christer Strømholm mente at en måtte ha mye kaos i seg for å kunne skape. Ideer som ikke skaper uro er ikke verdt å kalles idé, mente han. Har lederne denne iboende uro og besettelse? Er vi tilstrekkelig sultne og engasjerte til å utvikle og skape. Eller har vi det for godt, på grensen til å bli selvgode?

God ledelse for fremtiden er ikke først og fremst et spørsmål, men en pågående prosess som krever oppmerksomhet hele tiden.

ARENA presenterer tanker og ideer fra unge så vel som erfarne ledere. Vi viser til tall og utviklingstrekk fra undersøkelser, og kommer med skråblikk fra skjønnlitteraturen. Et faglig innspill fra forskning på transformasjonsledelse har vi også fått med.

Som vanlig vil noen svar skape nye spørsmål. Det er bra, det trigger søken etter ny kunnskap, læring og utvikling. Ledelse er endring og utvikling.

God lesing.

Stein M. Markussen

Liv Grendestad Rousseau
Stein Markussen

Nordnorsk *leder*undersøkelse

Et utvalg ledere i Nord-Norge ble i mars i år stilt spørsmål om hva som kjennetegner nordnorske ledere, hvordan de har det, hva de er opptatte av og hva de tenker om ledelse fremover. Svarene var spennende og ga nye perspektiver på hva som vektlegges og etterspørres innen ledelse.

Nordnorske ledere

De nordnorske lederne uttrykte at de

- er fornøyd med jobben de gjør
- styrer egen arbeidshverdag
- finner mening i lederjobben
- synes jobben er verdt innsatsen
- samarbeider godt med egne medarbeidere

Tre av fire ledere er tilfredse med jobben de gjør. Ni av ti forteller at de i stor grad styrer egen arbeidshverdag, og at lederjobben gir mening i hverdagen. Nesten 90% mener de har et godt samarbeid med egne medarbeidere. I all hovedsak føler lederne trygghet i jobben og at de har stor innflytelse over egen arbeidssituasjon.

Verdt innsatsen

Litt over 60% opplever at lederjobben absolutt er verdt innsatsen. Samtidig ser man at det koster å være leder, når 25% vurderer verdien som midt på treet og 13% vurderer den som liten eller svært liten.

En tredjedel føler seg mye ensom som leder mens de to siste tredelene fordeler seg likt når de svarer i liten/svært liten grad eller verken/eller på spørsmål om de føler seg ensom som leder.

På spørsmål om lederen er fornøyd med sin overordnede er det mest interessante funnet at nær halvparten svarer verken/eller. Det kan tolkes både som at de opplever forholdet til overordnede som bra nok, eller at det her må være gode muligheter for forbedring og utvikling. Samtidig svarer litt over 40% av lederne at de er godt fornøyde og kun 10% at de er mindre fornøyde med sin overordnede .

Nesten halvparten av lederne forteller at de er fornøyde med graden av ros og anerkjennelse de får fra sine medarbeidere i det daglige. Kun 20% mener de mottar lite ros og anerkjennelse i arbeidshverdagen. Dette er et område som bør fokuseres, siden det er et sentralt element i god ledelse og viktig både for ledere og medarbeidere.

Kun 13% av de nordnorske lederne opplever mye konflikt mellom jobb og hjem. Likevel sier over 60% at de ofte tar jobben med seg hjem, mens bare 5% gjør det svært sjelden. Forholdet mellom jobb og hjem ser altså ut til å være lite konfliktfylt, men bildet er nok preget av at hovedtyngden av respondentene var menn mellom 40 og 60, og at kvinner og menn i "småbarnsalder" dermed var underrepresentert.

Lederjobben som læringsarena

På området læring og utvikling synes tre av fire at jobben i stor grad gir mulighet for læring og utvikling. Dette er svært gledelig, siden læring og utvikling er avgjørende for å rekruttere og holde på gode ledere. De foretrukne kildene til læring er

- praktisk problemløsning i det daglige
- erfaringsdeling med kolleger
- refleksjon sammen med andre ledere

Utfordringen ligger dermed i å skape gode møteplasser og arenaer. Ledernes vektlegging av egen erfaringsdeling og refleksjon, gjenspeiles da også i at de setter samarbeidsevne høyest når de selv skal ansette ledere. Som et apropos er instruksjon fra overordnet den minst foretrukne formen for læring.

Resultatorienterte ledere

Nordnorske ledere dro i undersøkelsen frem fem egenskaper som de viktigste for god ledelse i fremtiden.

- Resultatorientert
- Faglig dyktig
- Handlekraftig
- Inspirerende
- Helhetstenkende

Så kan man spørre seg hvorfor evner til nyskaping, omstilling og samfunnsansvar skårer lavest på viktige egenskaper for morgendagens ledere.

Utfordringer for god ledelse

Samlet sett gir svarene på alle spørsmålene i undersøkelsen et godt bilde på ledere og lederskap i nord. Det står bra til, og det er stor bevissthet på sentrale trekk i god ledelse. Men et godt utgangspunkt gir også et spesielt ansvar for videre utvikling. For ledelse handler om å skape, ta vare på og ikke minst å sørge for utvikling.

- **Selvstendighet og mening.** De nordnorske lederne sier de styrer egen hverdag, og at lederjobben gir stor mening. Disse to faktorene er også grunnleggende for at folk skal velge å være trofaste mot sin arbeidsplass.

- **Tilfredshet.** Lederne i nord svarer altså at de er tilfredse med jobben de gjør. Samtidig viser andre undersøkelser at ledere skårer seg selv bedre enn medarbeiderne gjør. Dermed kan det være grunn til å spørre om landsdelens ledere har et større potensial for forbedring og utvikling enn det som fremkommer i undersøkelsen.

- **Handlekraft, faglighet og samarbeid.** Totalt sett indikerer undersøkelsen at dette er de tre hovedelementene ved god ledelse for fremtiden. Og svarene kan tolkes slik at mening, selvstendighet og tilfredshet er fundamentet for økt handlekraft,
- større faglighet og samarbeid.

- **Drift.** Ledernes hovedelementer ved god ledelse for fremtiden synes å være driftsorienterte. Helhet, langsiktighet og evne til strategisk omstilling virker det som det ikke tas tilstrekkelig hensyn til.

- **Resultatorientering og handlekraft** er de viktigste kjennetegn på god ledelse fremover, samtidig som erfaringsdeling og refleksjon beskrives som de beste kildene til læring og utvikling. Utfordringen blir da å få kombinert fart og action med dybde og refleksjon i en hektisk hverdag.

- **Samarbeid.** Samarbeidsevner og utadvendte trekk settes høyt av lederne. Da blir det også viktig å ta vare på de som er mer introverte og er gode på selvstendig arbeid.

Marlén Meløysund

Jakten på *den rette*

Det er ikke lenger tilstrekkelig å ha de rette papirene. I dag er personlige egenskaper det aller viktigste ved ansettelser av ledere.

Gode kommunikasjonsevner, fleksibilitet, evne til å takle stress, god arbeidskapasitet, ledererfaring og godt omdømme er med tiden blitt standardkrav til lederkandidater.

– Fremtidens ledere går med andre ord en spennende og utfordrende tid i møte. Globalisering, effektivisering og stadig større forventninger fra kunder og medarbeidere setter skyhøye krav til morgendagens ledere.

Den rette personen

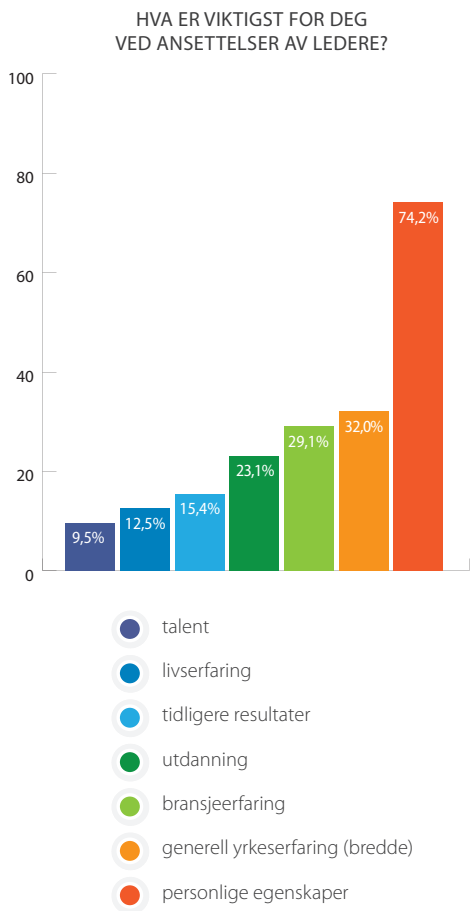
Personlige egenskaper vektlegges mer og mer ved ansettelser i de aller fleste stillinger.

Lederundersøkelsen viser at de tre viktigste faktorene ved ansettelser av ledere er:

- personlige egenskaper
- generell yrkeserfaring
- bransjeerfaring

Også ved ansettelser av medarbeidere uten lederfunksjoner, blir personlige egenskaper rangert høyest, men da med bransjeerfaring som nummer to. De personlige egenskapene som blir vektlagt tyngst ved ansettelser generelt er:

- samarbeidsevne
- handlekraft
- selvstendighet
- ekstroversjon



Jakten

Før man henvender seg til potensielle kandidater, handler det om å gjøre en grundig jobbanalyse, definere og kartlegge hvilke personlige egenskaper som passer bedriften og dens utviklingsfase. Deretter kan jakten på den rette starte. Og da handler det ofte om å lete i oppbarbeidede nettverk.

Lederne i undersøkelsen vektlegger følgende metoder ved rekruttering av ledere:

- 2 av 3 vil bruke headhunting/direktesøk
- 1 av 2 vil bruke annonsering
- Bare 1 av 5 vil bruke sosiale medier

Gode ledere tiltrekker seg gode medarbeidere, og sjefens egenskaper blir stadig viktigere når folk skal velge mellom mulige arbeidsplasser. En god leder er viktig for trivselen på en arbeidsplass og forventes å være oppmerksom overfor medarbeiderne, bry seg og stille krav. En svak eller dårlig utført ledelse kan fort føre til at flinke medarbeidere ønsker å søke seg til et annet arbeidsmiljø.

Det er utfordrende øvelser å rekruttere, beholde og utvikle arbeidskraft. Dette stiller tunge krav til morgendagens ledere når de både skal finne de rette medarbeiderne, få dem til å trives og yte og legge til rette for nye utfordringer og utvikling. Feilansettelser er særlig kostbart, og en kan fort ende opp i millionbeløp ved å ansette feil person. Da gjelder det å være godt forberedt og treffe blink på første forsøk.

Renate Larsen
Lerøy Aurora AS
Administrerende direktør

Skape verdier gjennom andre

Renate Larsen

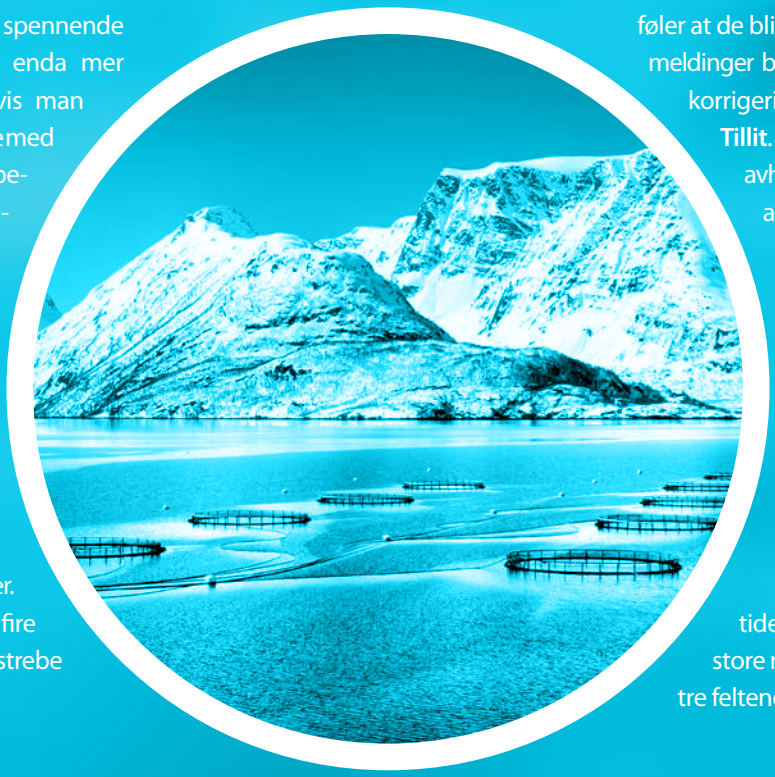
Som leder er det viktig å ha blikket rettet fremover. Hvilke muligheter og utfordringer finnes der fremme? Strategi og ledelse henger tett sammen. Finne ut hva som er viktig og gjøre det riktig!

En leder oppnår de fleste målene gjennom andre. Skaper verdier gjennom andre. En god leder bør derfor være god med mennesker.

Mennesker er utrolig spennende å jobbe med. Og det blir enda mer spennende og fruktbart hvis man omgir seg med medarbeidere med ulike egenskaper og kompetanse. En viktig lederoppgave er å sørge for suksesjonsplanlegging. Sørge for at hverken ledelse eller andre er uerstattelige. At det hele tiden jobbes med nye talenter.

Utviklingen i de fleste bransjer skjer veldig fort i dag. Kunnskaps- og endringsledelse er viktig, også fremover.

Personlig har jeg mine fire T-er som jeg prøver å etterstrebe som leder.



Tydelighet. Dette handler om at alle er trygge på at de vet hva som er målet, og hvordan dette skal oppnås. Og det dreier seg om rollefordeling, klar kommunikasjon og at vi unngår tvetydigheter.

Tilstedeværelse. Det er viktig at en leder er tilgjengelig, viser at man bryr seg og har kompetanse om det som foregår i de ulike avdelingene i bedriften.

Tilbakemelding. Viktig at de ansatte føler at de blir sett og får jevnlige tilbakemeldinger både når det gjelder ros og korrigeringer.

Tillit. Skal man nå målene er man avhengig av tillit. Fra eiere, medarbeidere, myndigheter, kunder og lokalsamfunn. Har man tillit får man utrettet så utrolig mye mer.

Ledelse for fremtiden har fokus på bærekraft. Miljømessig, samfunnsmessig så vel som økonomisk.

Skal man lykkes i fremtiden kan det ikke være for store motsetninger mellom disse tre feltene.

Må lære noe *nytt* hver dag

Integritet og kompetanse er to av bærebjelkene når Asta Lassesen skal definere jobben som leder.

Allerede som 29-åring ble hun finansdirektør i et Hurtigruten-selskap i full omstilling.

– Læringskurven har vært ekstremt bratt, men samtidig bød det på mange og positive utfordringer som har gitt meg sjansen til å bli en bedre leder, sier Lassesen.

Hun kommer fra en fiskerifamilie i Øksnes i Vesterålen og hadde ikke noe personlig forhold til Hurtigruten da hun først ble ansatt som konsernregnskapssjef.

– Jeg tror ikke jeg i utgangspunktet hadde staket ut en kurs for å bli leder, men jeg har alltid likt tall og økonomi. Og det er klart, du gjør hele tiden valg som påvirker hvilke jobber du ender opp med.

Mange baller i luften

2013 var et særdeles hektisk år med mange baller i luften for Lassesen og resten av konsernet.

– Da er det godt å føle at vi hele tiden har kjørt gode og solide prosesser hvor alle har vært involvert.

Som leder er Lassesen opptatt av å kunne faget inn og ut, være lojal, åpen og inkluderende.

– Så har jeg stor tro på det å dele kunnskap. Skal jeg lykkes som leder, er jeg helt avhengig av at folkene rundt meg også lykkes. Dette vil aldri bli et sololøp.

Konsernet har over 2000 ansatte og datterselskap i England, USA, Tyskland og Estland. Et stort ansvar?

– Absolutt. Og det skal man også kjenne på og ta inn over seg, dog uten at det fører til en handlingslammende nervøsitet. Så lenge du er trygg på din egen kompetanse og du jobber i en organisasjon med dyktige folk, blir ikke hverdagen fullt så skremmende som den kan virke fra utsiden.

Klare roller

Lassesen har brukt mye tid på å skape et solid og strømlinjeformet rapporteringssystem med klare rollefordelinger.

– Jeg føler at det er helt avgjørende at den enkelte medarbeider vet nøyaktig hva som forventes og i tillegg føler at han og hun har nok frihet under ansvar. Det er aldri noe poeng at sjefen skal gripe inn hele tiden.

Prosessen med å få til en dynamisk organisasjon har vært sentral i Hurtigrutens omstillingsarbeid.

– Dette er også noe som kommer til å bli stadig viktigere i årene som kommer. Endringer skjer stadig raskere. For oss handler det blant annet om at hurtigrutegjestene i økende grad er opptatt av opplevelsene underveis. Selve skipet er ikke destinasjonen, det er det unike innsynet i en levende kystkultur, med spennende tilbud på land og til vanns, som gjør oss til noe helt spesielt. Vi er en autentisk del av destinasjonen Norge, både for norske og utenlandske gjester, sier Lassesen.

Og det er i denne sammenhengen Lassesen understreker viktigheten av å ha en organisasjon som kan snu seg fort uten at man dermed må koble hele selskapet over i "omstillingsmodus".

– For å si det sånn; en statisk organisasjon har dårlige odds for å overleve.

Livsviktig prioritering

Hva er så Lassesens definisjon på en god leder?

– I utgangspunktet et umulig spørsmål, for det avhenger av så mange ulike forhold. Men tilstedeværelse er sentralt, da det vil bidra til å identifisere hva som skal prioriteres høyest i en gitt situasjon på et gitt tidspunkt. For det finnes ingen fasit støpt i betong. Hver fase har sine helt spesielle utfordringer, og disse må takles der og da.

De som kjenner henne beskriver Asta Lassesen som en systematisk person, en beskrivelse hun mener stemmer godt.

– Jeg har stor sans for å krysse av for milepæl etter milepæl og sørge for en fortløpende kvalitetssikring. Jeg liker å se på meg selv om en operativ leder som hele tiden søker opp nødvendig informasjon. Så får det heller være at jeg til tider kan bli en smule utålmodig.

Og informasjon er et sentralt begrep i Lassesen hverdag. Det handler om det hun betegner som "business intelligence" – altså den strategiske informa-

Asta Lassesen

> *Jeg føler meg privilegert som får lov til å jobbe i et selskap som Hurtigruten, med stolte tradisjoner og utrolig mange flinke folk som jeg lærer masse av.*
>
> Asta Lassesen

sjonen som må ligge til grunn når selskapet skal fatte de rette beslutningene.

– Det dreier seg også om å minimere arbeidsmengden, noe en systematisk tilnærming bidrar til. Til sjuende og siste blir det ofte snakk om hvilke styringsparametre som er de viktigste.

Kompetansen avgjør

Asta Lassesen har gjort en rask karriere, og da blir det nødvendigvis også fokus på hennes unge alder og kjønn. Noe hun ikke synes er spesielt relevant.

– Det er positivt med mangfold på en arbeidspass. Hos oss er det en overvekt av menn, men dette er ikke noe problem. Det viktigste er at man rekrutterer ut fra kompetanse, ikke kjønn og alder.

Til tross for at hun og selskapet har vært gjennom en intens periode, er Lassesen opptatt av at det også skal bli plass til privatliv.

– Det er for så vidt greit å ta med jobben hjem, så lenge det ikke blir en belastning.

Hva har så vært det tøffeste så langt?

– Det faktum at selskapet i en periode ikke klarte å levere de resultatene som markedet, eierne og bankene forventet. Selv om du ikke tar det helt personlig, så svir det. Derfor er det desto mer gledelig at vi i 2013 klarte en forbedring på 83 millioner kroner på den underliggende driften.

Hva hun gjør om fem år har hun ingen foremening om. Hun er en type leder som går "all inn" der hun er. Akkurat nå er det Hurtigruten.

– Vi har 120 års stolt historie bak oss. Målet er å skape 120 nye. Og det skal vi klare!

Levende kyst

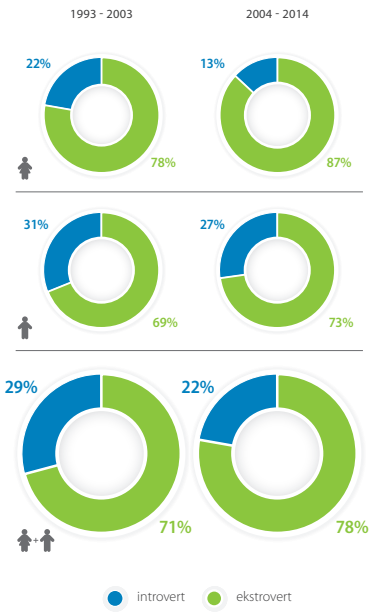
– Hurtigruten er en del av Norge. Vi har norsk besetning, bruker orske råvarer og har i 120 år levert unike opplevelser fra Norge. Autentisiteten gjør oss unike i internasjonalt reiseliv, sier finansdirektør Asta Lassesen.

Utvikling av personlighetstrekk

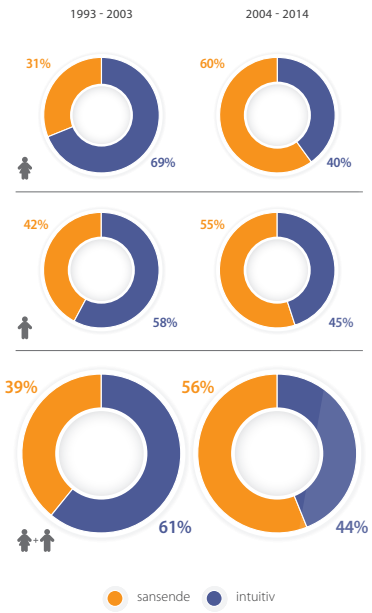
Tabellene viser at den største forandringen har skjedd hos kvinnelige ledere. De er nå betydelig mer utadvendte, svært mye mer sansende (det vil si jordnære og «her og nå» orientert), betydelig mer tenkende (det vil si logiske og analytiske) og betydelig mer avgjørelsesorientert (det vil si mer strukturert og målrettet).

Menn er også blitt betydelig mer sansende, men er i motsetning til kvinnene blitt mer oppfattelsesorientert (det vil si mer fleksible og spontane).

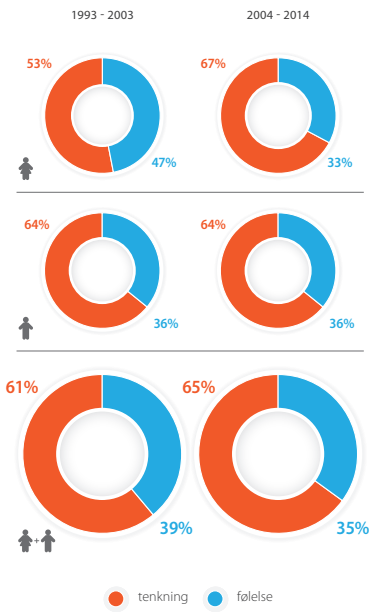
Introvert / Ekstrovert



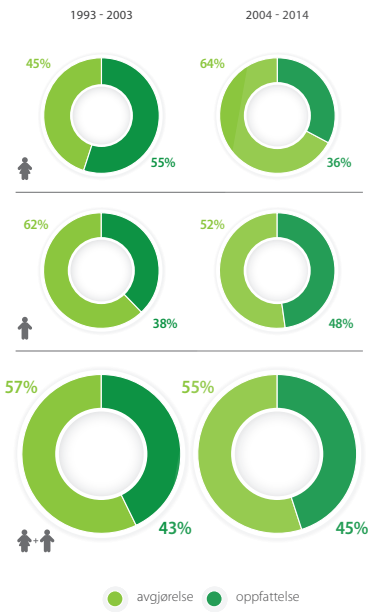
Sansende/ Intuitiv



Tenkning / Følelse



Avgjørelsesorientert/ Oppfattelsesorientert



Grete Ellingsen
Sortland kommune
Ordfører

Jan Olli
Finnmarkseiendommen
Direktør

Ketil Ingebrigtsen
Brønnøysundregistrene
Avdelingsdirektør

3 om ledelse

Grete Ellingsen

Min store fanesak er samarbeid, i alle ordets betydninger. Vi er nødt til å løfte hverandre opp hvis vi som landsdel skal opp og frem dit vi vil. Vi står foran en rekke endringer og det er helt klart at vi må rigge oss om for å takle utfordringer og nye muligheter. Da må vi begrave gamle nabokrangler og satse sammen. I tillegg er det viktig med raushet, godt humør.

Nord-Norge har alt som skal til for å lykkes, men da må vi også sørge for nok og rett kompetanse og kunnskap. Kunnskap er innovasjonsdrivende, og en suksessfaktor for all videre utvikling i landsdelen. Kunnskapen må produseres og aktiveres i vår landsdel.

På det personlige plan prøver jeg som leder å være åpen, inkluderende og tydelig.

Det er viktig å holde fokus, men man skal samtidig legge til rette for trivsel og for det er gøy å gjøre en ekstra innsats!

Jan Olli

Fremtidens ledere må ha markeds- og fagkunnskap og god forståelse av trender, utvikling, omgivelser og samfunnet for øvrig. Men aller viktigst; de må se og forstå de ansattes behov og interesser, og skape et godt miljø der folk får lyst til å yte det lille ekstra utover det man strengt tatt må gjøre.

Samtidig må lederen kommunisere tydelige mål og krav, og finne riktig balanse mellom hensynet til den enkelte ansatte og til bedriften.

Nye krav til kompetanse og ferdigheter øker konkurransen om kompetent arbeidskraft i alle sektorer. En god leder må derfor kunne friste og holde på arbeidskraft med ønsket kunnskap uten at lønn blir den viktigste faktoren. Trivsel, trygghet, faglige utfordringer, egenutvikling og karrieremuligheter er sentrale stikkord for å være en attraktiv arbeidsgiver.

Ketil Ingebrigtsen

Med raske endringer og stadig høyere kompetanse, må nye ledere også kunne lede folk som er flinkere enn seg selv. De må evne og ivareta de ansattes ønsker og behov, og delegere ansvar ut fra tydelige mål og klare grenser.

Strukturen vil bli mindre hierarkisk enn før, og det blir viktig for lederne å være synlige og tilstede. Samtidig vil flere høykompetente ansatte øke behovet for individuelle tilpasninger. Dette må kommuniseres tydelig. Du kan si at alle skal behandles likt, ved å behandles ulikt. Lederen må dermed tilpasse krav og mål til den enkeltes oppgaver og ansvar i større grad enn før.

Rune Nilsen

Gi medarbeiderne *spillerom*

Tydelige krav og stor tillit er to av nøkkelordene når Statoils sjef for Nord-Norge skal oppsummere en god leders forhold til sine ansatte.

– Det er hele tiden en balansegang mel-lom det som oppfattes som lim og det som føles som frihet, sier Hans Jakob Hegge, områdedirektør for Statoil Drift Nord.

Han er tilhenger av tillit og frihet under ansvar, samtidig som bedriften har klare regler og rammer. Og ikke minst, et tydelig verdisett som skal gjennomsyre hele organisasjonen. I en slik sammenheng legger Statoil også stor vekt på at man etablerer gode rollemodeller.

Jobb = glede

– Målet er at folk skal glede seg til å gå på jobb. Der føler jeg at vi har lyktes langt på vei. Interne undersøkelser viser at folk trives i Statoil, og ved høyere utdanningsinstitusjoner kommer vi på topp som studentenes mest ønskede arbeidsgiver, sier en fornøyd Hegge.

– Som leder er det viktig å ha visjoner, kommunisere felles mål og sørge for gode resultater. En må skape rom for at folk kan vokse og utvikle seg, og skape et godt læringsklima. Evnen til å lære raskere enn konkurrentene er avgjørende når endringene skjer i stadig høyere tempo, sier Hegge.

Når det gjelder hans personlige lederfilosofi, trekker Hegge frem tre fyrtårn som han navigerer etter:

- **UTVIKLING:** Vi utvikler oss best når vi opplever å få tillit og ansvar. Derfor er jeg bevisst på å delegere og ansvarliggjøre.
- **TYDELIGHET:** Hyppige, konkrete og begrunnede tilbakemeldinger er den bensinen for en medarbeiders motor.
- **MOT OG OMTANKE:** - Hard styring med en myk hånd. Ta vare på folk samtidig som en er tydelig og stiller krav. Jeg tror på en lederstil med «tøff empati»; en leder skal gi det folk trenger, ikke nødvendigvis det de ber om.

En klar ekstern orientering, viljestyrke og gjennomføringskraft er viktig for å lykkes i fremtiden. En god leder fokuserer på mulighetene, hva som kreves for å realisere dem og evner å balansere mellom ledelse og oppfølging og kontroll.

Nulltoleranse

For Hans Jakob Hegge er fokuset på helse, miljø og sikkerhet ikke noe som kan slås av og på med en bryter.

– Vi er nødt til å la dette bli en måte å tenke på, en sømløst integrert del av bedriftskulturen. For meg som leder er det uakseptabelt å kalkulere med skader. Her er det snakk om nulltoleranse. Sikkerhet er prioritet nummer én, sier Hegge.

Det vedvarende og intense arbeidet med HMS har da også sørget for en dramatisk nedgang i antall skader og ulykker.

Men hva så med fremtiden? Vil det som fungerer i dag være godt nok om fem år?

– Første utfordring er å finne tilstrekkelig og rett kompetanse. Per i dag mangler Norge 10.000 ingeniører, poengterer Hegge.

Hans Jakob Hegge

> *Første utfordring er å finne tilstrekkelig og rett kompetanse. Per i dag mangler Norge 10.000 ingeniører.*
>
> Hans Jakob Hegge

Statoil er allerede i tett kontakt med det politiske miljøet og utdanningsstedene for å se på hvordan man kan skaffe flere hender. Og da handler det ikke bare om ingeniører, men fagfolk generelt. I tillegg satser selskapet mye på egne lærlingprosjekter.

Grønn profil

– I de kommende årene vil også tema som klima og fattigdom bli viktigere. Verden trenger energi for å løfte både de fattige og den lavere middelklassen, samtidig som man følger tett med på miljøeffektene, sier Hegge.

Han viser til at norsk olje og gass er renest i verden, og at dette fort kan bli et konkurransefortrinn i fremtiden.

– En grønn profil vil både være lønnsom for bedriftene og viktig for det globale miljøet.

Ut med budskapet

For en god leder holder det ikke med å rette blikket innover i selskapet. Det dreier seg like mye om å fortelle omverdenen hva som skjer.

– Vi legger stor vekt på å snakke med universiteter, høyskoler, miljøorganisasjoner og folkevalgte, sier Hegge.

– Å få frem hva denne industrien representerer av kompetanse, ringvirkninger og bidrag i nasjonens økonomi, er viktig for å sikre en videreføring av kompetansen som er bygd opp. Dette er en sentral lederoppgave vi bruker tid på.

Vi arbeider også målrettet med å få frem det lokale innholdet i nord. Olje- og gassindustrien har ført til en revolusjon i Nord-Norge, blant annet innen leverandørindustrien. Fra 2011 til 2012 økte antallet årsverk forbundet med leveranser til petroindustrien med 18%. Til sammen 2400 årsverk i nord er nå tilknyttet leveransene.

– Dette er et gjennombrudd for nordnorsk leverandørindustri, og for meg er veksten i antall årsverk det viktigste, sier Hegge.

Viktig å koble av: Hans Jakob Hegge mener det er viktig for ledere å sørge for en god balanse mellom jobb og fritid. Selv er han en flittig bruker av nordnorsk natur, som han gjerne foreviger med kameraet.

Milepælen: LNG-anlegget på Melkøya representerte en milepæl i nordnorsk petrohistorie. – Innen 2040 er Barentshavet det nye Nordsjøen, spår Hans Jakob Hegge.

Bodil Børset
Direktør Hamsunsenteret

Skråblikk

Teamarbeid og samarbeid på Hamsuns vis

Er du en god teamleder, er det smartest å rekruttere noen som er ulik deg selv. Er du en dårlig leder er det motsatt; da kan det være oppskriften på en katastrofe.

Et velfungerende, uensartet team utfyller ulike arbeidsfunksjoner og teamroller i et prosjekt. En idéskaper, formidler eller utvikler, er aktiv i utviklingsfasen og rå på å kaste nye baller opp i lufta. Trenger du å få planlagt, er tilrettelegger eller organisator tingen. Men skal oppdraget landes, blir det ikke mye gjort uten en gjennomfører, kvalitetssikrer eller støttespiller.

I mange av Knut Hamsuns bøker skal ymse prosjekter realiseres. Om vi ser for oss persongalleriet i Hamsuns romanunivers som et team, finner vi de ulike teamrollene og vi ser hvordan de spilles ut mot hverandre. Vi kan faktisk lære noe om praktisk ledelse av skjønnlitteraturen.

Av utviklere er idéskaperen August mest åpenbar. En inno-vatør med stor fantasi, som stadig kommer opp med nye innfall og ideer, mindre opptatt av praktiske detaljer og oppfølging, dersom ideene blir satt ut i livet. Takk og lov for at de har gjennomføreren Pauline i Polden!

I Svermere finner vi utvikleren Rolandsen, telegrafisten som i likhet med August er sjarmerende og overbevisende, men mer traust og pragmatisk. Han ser muligheter i andres ideer, og utvikler dem videre. Redaktør Lynge er en formidler av rang, han er entusiastisk og utadvendt, har stort nettverk og er en god innselger. Isak i Markens grøde er nybyggeren, stø og sterk, driver selvledelse og utfyller alle arbeidsfunksjonene selv, men savner støtte. Så kommer Inger, støttespilleren som han er helt avhengig av. Når Inger i en periode forsvinner, rakner alt for ham. Med Inger på plass igjen, blir alt på stell på Sellanrå.

I Sult spiller hovedpersonen alle teamroller selv. I selvledelse er han en vandrende katastrofe. Hans indre team er fylt av motstridende krefter. Han psyker seg opp og ned, spotter og ydmyker seg selv, og tvinger seg gjennom innfall. Når hans indre roller spiller skyggesiden ut, saboteres selv de mest basale prosjekt; å spise, å skrive, ja å eksistere. Han resignerer og forlater byen sterkt preget.

> *"Lille Pauline var nu eneste sjef innenfor disken, alt gikk gjennom hennes hode og hender, innkjøp og salg, priser og kredittgivning. Hun handlet seg jevnt fremover.*
>
> Landstrykere

Konflikt og kommunikasjonssvikt blir det god litteratur av. Helt fra antikken er litteraturhistorien fylt av dysfunksjonelle team.

Med god teamledelse kan krefter og motkrefter være bra. Da kreves det at vi er enige om målet, kommuniserer og samhandler.

Det litterære univers kan være en gullgruve for alle som vil lære om samarbeid i praksis.

Caroline Greiner
Verk
Gründer

Nebojsha Mihajlovski
PowerOffice
Markedssjef

Øyvind Alapnes
Clarion Hotel The Edge
Direktør

3 til om ledelse

Caroline Greiner

Veien til suksess er å gi medarbeiderne ansvar innenfor klare rammer. Når medarbeiderne får ta egne avgjørelser, ser vi at de blomstrer og utvikler seg.

Tydelighet og klare mål er viktig for alt fra helgevikaren til direktøren.

Jeg liker den skandinaviske ledermodellen og prøver å være en synlig leder som er tilstede og tar tak der det er nødvendig. Men vi kan også lære av den amerikanske versjonen, hvor man er enda tydeligere. Folk liker klare krav. Blir det for snilt, kan de ansatte bli misfornøyde fordi de er utrygge og usikre på hva ledelsen egentlig vil.

I hotellbransjen er det avgjørende å sette seg inn i kundens ståsted og levere produktet de forventer. Hvert besøk, bryllup eller konferanse skal være en unik opplevelse. Da vi nettopp rekrutterte staben til et helt hotell, så vi derfor bevisst etter personlighet og lidenskap.

Nebojsha Mihajlovski

De som kommer til å lykkes i morgendagens globale og digitale virkelighet, vil være ledere av organisasjoner som forstår og drar nytte av forandrings-prosesser, forvalter talent på en helhetlig måte og legger til rette for innovasjon som skaper strategiske konkurranse-fortrinn.

Endring er den nye status quo, og lederrollen krever aktiv deltagelse i endringsprosesser for å kunne identifisere nye muligheter. Ledere må sikre seg de riktige talentene med den rette kompetansen og skape en kultur hvor talentene får utvikle seg til å kunne oppnå de aller beste resultatene. En innovativ bedriftskultur som evner å gi liv til nye ideer skaper konkurransefortrinn.

Øyvind Alapnes

Det er viktig å stake ut tydelige mål som formidles på en god måte til de ansatte. Jeg har sterk tro på- og god erfaring med teamarbeid ledet av en sjef som evner å skjære gjennom.

Vær ikke redd for at ting endrer seg. Se det heller som en mulighet til hele tiden å få inn nye impulser og tanker. I et stadig mer omskiftelig arbeidsliv er folk oftere innom en bedrift i kortere tid. Da gjelder det å utnytte deres kompetanse mens de er ansatt.

Tilfanget av folk med høy kompetanse øker i Nord-Norge, og det må vi bli enda flinkere til å utnytte. God ledelse vil dermed også bestå av å skape nye kunnskapsarbeidsplasser.

Rune Nilsen

Ta vare på *human*kapitalen

Vi må samle de kloke hodene og de brennende hjertene slik at Nord-Norge får den nødvendige slagkraften.

Gründer Kriss Rokkan Iversen i Svolvær er en ivrig forkjemper for å få Nord-Norge enda mer på banen og sikre fremtidig vekst og verdiskaping. For 36-åringen handler det om finne det perfekte skjæringspunktet mellom gammel erfaring og nye ideer.

– Det er her vi kan skape grobunn for endring og utvikling, sier Rokkan Iversen.

Hun har doktorgrad i marin systemøkologi, og sammen med Kjersti Eline Tønnesen Busch har hun startet selskapet SALT – en uavhengig kompetansebedrift med kunnskap om- og engasjement for kysten.

Trenger inspiratorer

Iversen mener landsdelen trenger flere ledere som kan inspirere til nyskaping og sette folks drømmer ut i livet.

– For å sitere Steve Jobs; det handler om å lete etter personer med de rette holdningene, så kan du lære dem håndverket etter hvert.

Sett fra Rokkan Iversens ståsted er dagens Nord-Norge også kontrastenes og paradoksenes landsdel.

– Det er et lavt utdanningsnivå i de tre nordligste fylkene, men dette er nå i endring. Vi ser at 80 prosent av de som kommer ut fra Universitetet i Tromsø blir i landsdelen. Men på grunn av den skjeve demografiske fordelingen (eldrebølgen), vil det nok enda ta tid før den yngre generasjonen gjør utslag på statistikken, sier Rokkan Iversen.

Kritisk masse

Hun er en varm talskvinne for samarbeid på tvers av grenser; faglige, politiske, kommunale, regionale og nasjonale.

– Nøkkelordet er "kritisk masse". Vi er nødt til å skape miljøer som er store og tunge nok til at de kan konkurrere med Sør-Norge, sier Rokkan Iversen.

Hun er også svært opptatt av at man ikke går seg fast i vedtatte sannheter eller tar alle lærebøker og manualer for gitt. Det er fort å bli blendet av tradisjonen og få et næringspolitisk tunnelsyn.

– Når torskefisket skaper store inntekter, blir det ingen incentiver til å tenke utenfor boksen.

Og det er her Rokkan Iversen gjerne drar frem en av sine fanesaker: Sjøpølsa.

– I Kina selges tørket sjøpølse for 6.000 kroner kiloen. Her kaster vi den. Da har vi rett og slett et overflodsproblem.

Livsviktig samarbeid

Men hvordan skal da fremtidens ledere

Kris Rokkan Iversen

gripe an saken? Igjen mener hun at samarbeid er et av nøkkelordene.

– Vi må bli mye flinkere til å bygge nettverk, finne alliansepartnere som kan gjøre hverandre gode. Vi trenger ledere som kan koble det lokale med det globale, og som er villige til å bryte nytt land.

– Og vi trenger gründere som kan skape kunnskapsarbeidsplasser, fortsetter hun. Eksempelvis er det flere fra Lofoten-regionen som tar høyre utdanning enn landsgjennomsnittet.

– Skal vi få dem tilbake – og vi trenger hvert eneste hode – må det finnes attraktive tilbud som gjør at de setter kursen hjem igjen, sier Rokkan Iversen.

Etterlyser lederskreien

Til tross for at stadig flere tar høyere utdanning, sliter landsdelen med et skremmende høyt frafall i den videregående skolen.

– Jeg har en mistanke om at vi står overfor et kulturelt vakuum her, mener Rokkan Iversen.

Hun mener at dagens ungdom mangler en lederskrei. Noen som kan tenne vardene og vise vei. For den eldre generasjonen i Nord-Norge la ikke like stor vekt på høyere utdanning, og kan da heller ikke fungere som mentorer.

Sett fra kontoret til SALT i Svolvær, har Nord-Norge egentlig alt som skal til for å lykkes.

– Men igjen, vi må dyrke frem ledere som tør å tenke utradisjonelt, som ser at sjøpølsa vil bli en "hit", og som forstår at lokal kompetanse koblet med et globalt nettverk er oppskriften på suksess. Jeg er overbevist om at god ledelse i fremtiden i stor grad vil være basert på evnen til å koble flinke folk, og lage små arenaer hvor man sammen kan skape vekst og utvikling.

Stans kranglingen!

– Historisk sett har Nord-Norge vært gode på bestillingskompetanse opp mot det offentlige, men vi har vært altfor dårlige på å bygge opp den kritiske massen som til slutt skal sørge for at vektskåla vipper i vår favør. Og da må vi også slutte med de tøvete lokale og regionale postnummerkonfliktene som har ridd landsdelen som en mare. Hvis vi ikke står sammen, er vi sjanseløse.

Kriss Rokkan Iversen beskriver seg selv som en ekte patriot, og hun har usvikelig tro på at Nord-Norge skal bli et dominant vekstområde.

– Tidligere har vi stått litt for mye med lua i hånda, vi har blitt skremt av janteloven. Men nå blir det stadig flere som tør å stikke hodet frem og si: - Ja, vi er dyktige. Ja, vi skal utgjøre en forskjell.

For når alt kommer til alt, handler det primært om én ting, ifølge den glødende gründeren i Lofoten:

– Kystens fremtid er vår egen!

Visjonær gründer:

Kriss Rokkan Iversen er overbevist om at Nord-Norge har alt som skal til for å skape ny vekst og utvikling.

Rune Madland

Hvordan *lede* kunnskaps-arbeidere?

I 1970 hadde 200 000 mennesker høyere utdanning i Norge. I 2010 var tallet vel én million, altså en femdobling på 40 år. Stadig flere ansatte med høyere utdanning, gir nye utfordringer for dagens ledere.

En studie viser at norske ledere mener de tar hensyn til og motiverer sine medarbeidere godt. De er derimot noe mer usikre på om de opptrer som forbilder, og i hvilken grad de gir medarbeiderne intellektuelle utfordringer. Spørsmålet blir hvorvidt en del av dagens ledere er klar for å lede og stimulere en arbeids-stokk med stadig høyere utdanning.

I dag må ledere evne å lokke frem det beste i kunnskapsrike medarbeidere og bidra til at de leverer gode resultater og er lojale. Kunnskapsarbeideren defineres primært som en med frihet til å planlegge arbeidet, velge arbeids-metode og ta beslutninger om egen arbeidssituasjon.

Alexander Madsen Sandvik har i sin doktorgrad studert effekten av ulike former for ledelse, og har kommet til at transformasjonsledelse gjennomgående er den mest effektive form for ledelse av kunnskapsarbeidere. I forskningen er det tatt utgangspunkt i fire former for lederskap, alle med dokumentert virkning på kunnskapsarbeidere:

Direkte ledelse;

Lederen instruerer medarbeideren om hva som skal gjøres og gir klare forventninger om måloppnåelse.

Transaksjonsledelse;

Lederen inngår avtale med medarbeideren om et bytte/en transaksjon der medarbeideren får avtalt "noe" i bytte mot innsats og prestasjon.

Myndiggjørende ledelse

Lederen gir medarbeideren stor frihet og tydelig ansvar til selv å finne handlingene som leder til målet.

Transformasjonsledelse; lederen bruker fire prinsipper for å mobilisere det beste i kunnskapsarbeideren og skape gode resultater:

- Idealisert innflytelse – være forbilde
- Inspirerende motivasjon – inspirere til innsats gjennom visjoner
- Intellektuell stimulering – gi medarbeiderne noe å strekke seg etter
- Individuell støtte – ta hensyn til den enkelte og gi tilbakemelding

Gjennom transformasjonsledelse vil det være størst mulighet for å oppnå effekter innenfor motivasjon, kreativitet, visjon og mening, entusiasme, forpliktelse, lojalitet og resultater. Det er også en tendens til at grad av transformasjonsledelse øker med antall år som leder.

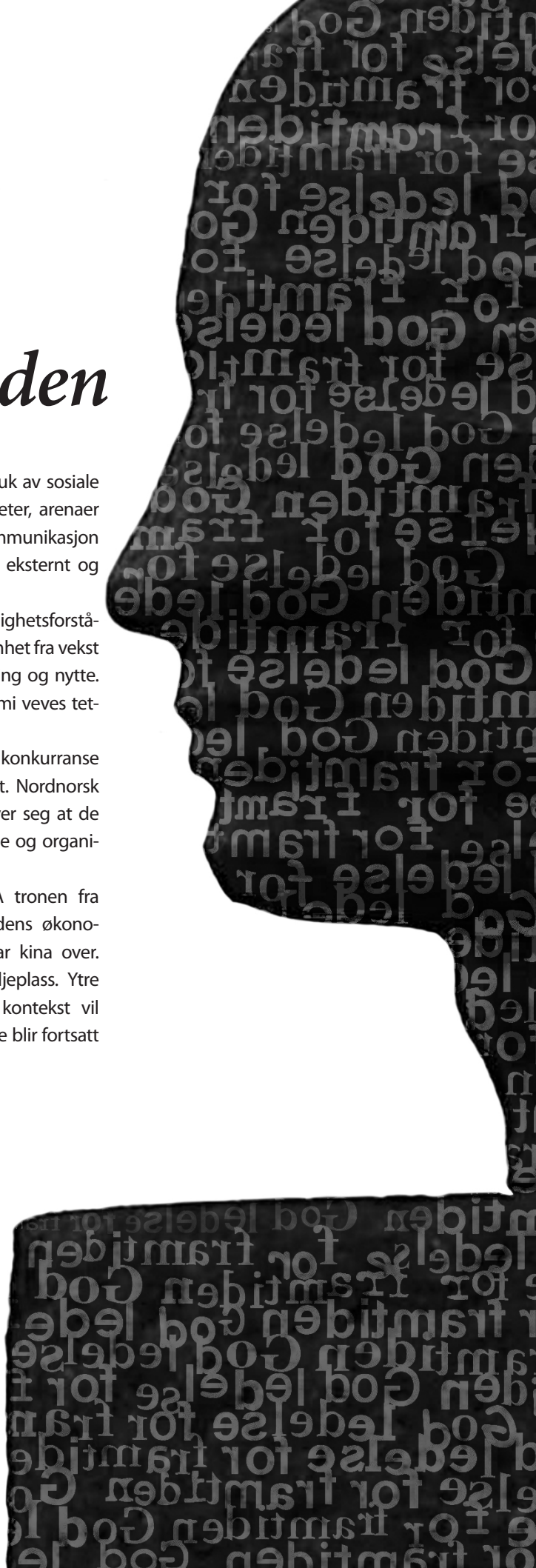
Men å lede kunnskapsarbeidere handler ikke om å velge den ene retningen fremfor den andre. En god leder må, som en god håndverker, ha flere ulike verktøy å velge mellom. En god leder spør: "Hva vil jeg oppnå?", og evner å velge riktig verktøy for å oppnå ønsket resultat.

En god leder tar også hensyn til omgivelsene, organisasjonens karakter, oppgavenes art, belønningssystemer, medarbeiderne og seg selv. En god leder er ikke bare opptatt av "å oppnå noe gjennom noen", men like mye av "å utvikle noen gjennom å oppnå noe".

Stein Markussen

Ledelse for *fremtiden*

- Sterkere orientering mot miljø og bærekraft, grunnleggende verdier og fellesskap. Fokus på individualisering og egennytte kan ha nådd et nivå som gjør noe med rettferdighetsfølelse, økologi og samvittighet.
- Tydelige tegn på reorientering mot kjernevirksomhet. Bedriftene retter oppmerksomheten tilbake mot opprinnelig verdiskapende aktivitet, virksomhetens begrunnelse og mening. Samtidig skjer kontinuerlig forbedringer og utvikling.
- Kunnskapssamfunnet, preget av høyt faglig kunnskapsnivå, er en realitet. Utfordringen ligger i verdsettelsen av ferdigheter og praksiskompetanse. Likeså utvikling av hele mennesker gjennom dannelse. Neste paradigme vil preges enda mer av kontinuerlig kunn-skaping og innovasjon.
- Handlekraftige og selvstendige medarbeidere er krevende. Her kan stram styring og resultatorientert ledelse være en sentral kilde til at konfliktnivået øker i frekvens og alvorlighet. Det kan også være at man over tid har unngått ubehag og utsatt viktige oppgjør.
- Målstyring er i ferd med å bli avløst av mer verdistyring. Fra mekanisk rapportering til organisk og helhetlig forståelse for konsekvens og resultat. Fra "hva får vi" til "hva oppnår vi".
- Ny teknologi og økt bruk av sosiale medier gir nye muligheter, arenaer og utfordringer i all kommunikasjon i virksomheten – både eksternt og internt.
- En ny økonomisk virkelighetsforståelse dreier oppmerksomhet fra vekst til hensiktsmessig mening og nytte. Natur, kultur og økonomi veves tettere sammen.
- Global tilnærming og konkurranse har konsekvenser lokalt. Nordnorsk næringsliv må ta innover seg at de møter sterk konkurranse og organisere driften effektivt.
- I 1870 årene tok USA tronen fra Storbritannia som verdens økonomiske stormakt. I år tar kina over. India kommer på tredjeplass. Ytre rammebetingelser og kontekst vil endres. Omstillingsevne blir fortsatt avgjørende.



God ledelse for fremtiden

> *Det eneste som er sikkert er at alt forandrer seg. Forandringstakten øker, den som vil henge med, må sette opp farten. Det er dagens budskap.*

Guttorm Fløistad

SpareBank 1 NORD-NORGE