

Gå foran og vis vei – men ikke glem å lytte

Hvordan kan du som leder bidra til å bygge kultur, tillit og retning? Det handler om å vise vei, både for virksomheten og hver enkelt medarbeider.

TEKST: LISA EKLI [FOTO: STURLASON, CF WESENBERG, KARI LIE.]

Coach og karriereveileder Espen Erfjell hjelper ledere og medarbeidere med å lede seg selv, og ta meningsfylte karrierevalg. Hver dag møter han mennesker som ikke er tilfreds i jobben sin. Ofte skyldes det at lederen ikke har lyktes med å motivere dem til å bli.

– Ledelse er kontaktsport. Det handler om å se hele mennesket og forstå verdien du gir til hver enkelt, for å få med deg folka. Du må gå foran som et godt eksempel, og jobbe med å skape tillit og kultur. For å lykkes med det, er det helt essensielt at du står godt i deg selv. Spesielt i stressende situasjoner kan riktig tankesett, impuls kontroll og verktøy til å lede følelsene bevisst i en bestemt retning være helt avgjørende for deg som leder. Og du må ha et bevisst forhold til hvordan du skal lede og vise vei, på vegne av virksomheten – men også hvordan du kan fungere som de ansattes representant.

Mål og mening

Erfjell har 20 års erfaring som gründer, daglig leder og kommunikasjonsrådgiver, og ser at det er én faktor som betyr mer for medarbeideres trivsel enn noe annet: Mening.

– Å oppleve at du gjør et menings-



”

«Når du som leder evner å være ekte, blir det lettere for de ansatte å være det samme. For å få til det, må du kjenne deg selv.»

ESPEN ERFJELL

Planleggingsmøte med kollegaer i Karrierehuset.
Foto Sturlason



«Ledelse er kontaktsport. Det handler om å se hele mennesket og forstå verdien du gir til hver enkelt, for å få med deg folka.»

ESPEN ERFJELL

fylt arbeid, er viktig for de aller fleste mennesker. Men hva denne meningen består av, vil være individuelt. Internt i organisasjonen er det viktig at medarbeiderne vet hva arbeidet deres betyr for teamet, og hvordan de bidrar inn i teamets prestasjoner. Utenfor organisasjonen trenger det absolutt ikke handle om å redde verden, men de må oppleve at arbeidet de gjør, har noen ringvirkninger, og kjenne på den gode følelsen det gir. Når du får brukt styrkene dine, opplever du en følelse av flyt, og ser at virksomheten er avhengig av deg og det du gjør. Det føles bra.

– Vi tilbringer store deler av livet vårt på jobb. Vår opplevelse av arbeidet vi gjør, påvirker selvbildet og selvtilliten vår. Det gjelder også oppgaver som i utgangspunktet ikke

er meningsfulle. Selv om den ansatte har mange arbeidsoppgaver som oppleves som lite meningsfulle, kan travelhet fortrenge meningsløsheten, og «beskytte» den ansatte fra å se virkeligheten i øynene. Det som ofte skjer da, er at vi selv fyller dem med mening på andre måter. For å hjelpe de ansatte med å finne denne meningen, har ledere en helt sentral rolle. Den bør de ta på alvor.

Tydelig kommunikasjon

I 17 år drev Erfjell reklamebyrå, før han staket ut en ny kurs for seg selv. Da han utdannet seg til coach, ble han mer oppmerksom på sin egen lederstil. Han innså at han selv hadde gått i mange av de vanlige fellene.

– Det er en del verktøy som mange ledere ikke er så bevisste på.

Noen av de mest effektive for å skape retning og vise vei fremover, er tydelig kommunikasjon og historiefortelling. Lykkes du med å formidle mål, forventninger og retning på en tydelig måte, blir det lettere for medarbeiderne å vite hva som kreves av dem.

– Lykkes du ikke med kommunikasjonsarbeidet, kan det veldig raskt føre til det jeg kaller KMM – altså kos med misnøye. Det kan være snakking i gangene, høyt sykefravær og turnover. Dette har en forsterkende effekt.

Empatisk ledelse

Det finnes mange ulike lederstiler, på samme måte som ledere har ulike personlighet. Noen er opptatt av fremdrift og raske beslutninger, andre er mer detaljorienterte, mens andre igjen fokuserer på at medarbeiderne har det bra. Men det er ingen motsetning mellom å være tydelig som leder, og å utøve empatisk ledelse, mener Erfjell. Han refererer til seks grunnleggende behov som de fleste ansatte søker:

1. En meningsfull tilværelse
2. Selvutvikling
3. Fremtidsperspektiv
4. Å bli sett og hørt
5. Frihet
6. Betydning og verdi
 - Selv om alle har disse behovene, vil de variere litt fra person til person. Du må se hele mennesket, ikke bare det arbeidet de utfører. Og for å få ut potensialet i hver enkelt medarbeider, mener jeg det er viktig å anerkjenne styrker. Styrkebasert ledelse bidrar både til å øke den enkelte medarbeiders selvtillit, og til



Foto Kari Lie

Erfjells 10 beste tips for ledere som vil vise vei

1. Skal du gå foran som et godt eksempel, må du stå godt i deg selv. Ansvarliggjør deg selv, vær realistisk i dine forventninger, og ha tillit til dine egne evner og ferdigheter.
2. Ta vare på deg selv, og din egen indre bærekraft som leder.
3. Bruk ditt eget (støtte-)nettverk.
4. Kommuniser klart. Vær tydelig på forventninger og retning, men også lydhør. De ansatte skal vite hvor du står, samtidig som du må lytte til deres innspill og forslag.
5. Bygg tillit og relasjoner med hver enkelt medarbeider.
6. Vis lidenskap for arbeidet ditt, og vær dedikert til å oppnå organisasjonens mål.
7. Støtt medarbeidernes utvikling, og gi dem muligheter til å vokse.
8. Vær løsningsorientert. Ha tro på prinsippet om at ethvert problem kan løses.
9. Du er de ansattes representant i virksomheten. Ta det på alvor.
10. Vær tilgjengelig, og vis at du står til disposisjon for de ansatte.

å styrke den psykologiske tryggheten i teamet. Vi ser også at det skaper mer engasjement – ifølge Gallup er ansatte som får styrkebasert utvikling, 23 prosent mer engasjerte på jobben.

– Medarbeidere som kjenner sitt eget bidrag i teamet, blir bevisste på sin egen konkurransekraft. Og et team fungerer aller best når alle tror på hverandres evner. Som leder er det din jobb å hjelpe hver enkelt med å lykkes, for ledelse er jo nettopp det – å oppnå resultater gjennom andre.

Autentisk leder

Det er ikke bare medarbeidernes

Pass opp for disse fallgruvene

- Alle trenger å oppleve at arbeidet har mening, men ikke tro at alle motiveres av det samme. Som leder må du hjelpe den enkelte medarbeider med å finne det de trenger.
- Tydelig ledelse er ikke det samme som å dominere og dirigere. En autoritativ leder leverer ikke suksess sammen med sine ansatte, men på bekostning av dem.
- Ikke overdriv bruken av hjemmekontor. Vær til stede mest mulig.
- Psykologisk sikkerhet og opplevelsen av å jobbe i et trygt miljø vil være fraværende om det ikke skapes en kultur hvor selv ubehagelige spørsmål eller kritiske spørsmål er greit for alle



«Styrkebasert ledelse bidrar både til å øke den enkelte medarbeiders selvtillit, og til å styrke den psykologiske tryggheten i teamet.»

ESPEN ERFJELL

behov som må møtes. Som leder har du en viktig oppgave i å bli kjent med deg selv og din egen væremåte.

– Når du som leder evner å være ekte, blir det lettere for de ansatte å være det samme. For å få til det, må du kjenne deg selv. Tren på å gjenkjenne din egen respons i ulike settinger, og utfordre dine egne reaksjoner. Vær bevisst på den rollen du har, og hva du ønsker å bruke den til. Hva slags leder ønsker du å være for dine ansatte?

– Gjør det klart at du tar rollen som teamets representant i organisasjonen på alvor. Vis at du har tillit til dem, deleger ansvar og oppgaver, og la dem blomstre. Som leder er det jobben din å stå opp for medarbeiderne når det er behov for det. Mange mellomledere opplever at det er krevende å sjonglere de ulike rollene, og føler at de står i en konstant skvis. Mye handler om å forstå sin egen rolle, og hva du kan bidra med for at virksomheten skal gå i riktig retning.

– Smarte og empatiske ledere vet at de ikke har alle svarene. Diskuter mål og retning sammen med teamet ditt. Kanskje har de forslag til gode løsninger som du ikke hadde tenkt på? Det er helt avgjørende å ha en viss ydmykhet og åpenhet. Ingen er perfekte. Medarbeidere vil heller stå ved en leder som er rolig og besluttsom, enn en autoritativ leder som leverer suksess på bekostning av de ansatte.

Lederens rolle som kulturskaper

Mange mennesker forteller at de ønsker å jobbe for en arbeidsgiver

som har verdier de kan stille seg bak, og som passer med deres eget verdisyn. En del virksomheter bruker visjon og verdier aktivt både internt og eksternt, og det kan være en god strategi, tror Erfjell.

– Vi ser at mange arbeidstakere setter pris på at selskapet de jobber i, tar stilling på ulike områder. For mange blir disse verdiene en del av deres eget verdiset. Dette ser jeg ofte når folk mister jobben. De blir usikre på sin egen identitet, fordi den har vært så tett knyttet opp mot jobben. Det sier litt om hvor stor kraft som ligger i bedriftskultur.

– For at visjonen skal bli levende, må du som leder gå foran og vise den atferden og de verdiene som selskapet skal stå for. Da blir det lettere for medarbeiderne å forstå og finne meningen med sitt eget arbeid.

Sterk ledelse gir et sterkt omdømme

Når Erfjell møter mennesker som søker nye utfordringer, handler det ofte om at de ikke opplever tilstrekkelig anerkjennelse der de er. Mange føler at de har stagnert i sin egen utvikling, de føler seg fastlåste, og usikre på veien videre.

– Felles for mange er at de ikke har en leder som har hjulpet dem til å bli bevisst sin egen motivasjon og verdi. Mange har ikke fått utvikle seg i riktig retning, og opplever at de har blitt en versjon av seg selv som de ikke ønsker å være. Det er ikke et godt utgangspunkt, det skaper heller ikke gode ambassadører for virksomheten. I dag er de fleste

organisasjoner ganske transparente, og når medarbeidere opplever svak ledelse som går utover motivasjonen, vil det i sin tur kunne skade selskapets omdømme utad. For dette kommer til overflaten før eller senere, og da hjelper det ikke med en god employer branding-strategi, avslutter Erfjell. *



Foto CF Wesenberg

Om Espen Erfjell

JOB: Coach, rådgiver og karriereveileder. Bistår ledere og medarbeidere i endringsprosesser, med indre bærekraft og bevisste og meningsfylte valg i karrieren.

UTDANNING: DNCF sertifisert coach og business coach. Sertifisert trener adferdsanalyse, person- og teamresiliens. Diplomøkonom Handelshøyskolen BI.

ERFARING: 20 års erfaring som gründer, daglig leder og kommunikasjonsrådgiver i eget reklamebyrå før han valgte en ny vei og utdannet seg til coach. I dag jobber han i eget selskap Ikigai Consulting, og for Karrierehuset. Styremedlem Den Norske Coachforening (DNCF)

Annose