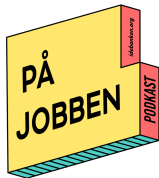


LORENTZ:

Hvordan få medarbeiderne til å blomstre? Det blir tema for denne episoden av ... Denne spesialutgaven av podkasten «På jobben». Og jeg sier spesialutgave fordi vi har forlatt studioet vårt i Oslo, på Hasle, der vi vanligvis tar opp disse episodene, der det er trygt og godt, og så har vi forflyttet oss til Rogaland. Nærmere bestemt har vi forflyttet oss til Sola. Og vi er nå på et flyplasshotell, og vi er absolutt ikke alene. Vanligvis er vi det. Det er jeg som er programleder, jeg har med meg gjester og en produsent, og i dag er omtrentlig 600 flere som skal få lov til å være tilhørere til denne podkasten. Og det blir veldig kjekt. Grunnen til at «På jobben» er i Rogaland, er fordi vi har blitt invitert av NAV arbeidslivssenter Rogaland og NAV Rogaland til å få lov å være med på denne konferansen om inkluderende arbeidsliv. Og det måtte vi selvfølgelig takke jeg til. Men nå har det seg sånn at de som skal lytte på denne, de får høre det senere, men vi har lyst, når vi først har publikum her, 600 i antall, så har vi lyst til at dere skal være med på denne episoden litt mer enn å bare lytte. Vi ønsker også at dere skal stille spørsmål. Og derfor er det noe bak meg her: «Er det noe du vil spørre gjestene om?» står det på en skjerm rett bak meg, og der står det også et telefonnummer som jeg håper folk ser. Og da håper jeg, oppfordrer til det, at dere tar frem mobiltelefonen deres underveis hvis det er noe dere har lyst til å spørre gjestene om – de skal jeg introdusere etterpå – så sender dere en tekstmelding til det telefonnummeret. Nå har vi min produsent, Eivind Kaasin, som sitter på første rad, han vil motta den tekstmeldingen. Han vil sile det litt, og så sender han det til meg, og så når det er ti minutter igjen så håper jeg at jeg har noen spørsmål som jeg kan stille til gjestene mine, som kommer fra salen. Det hadde vært kjekt, så gjør det. Ja, hvem er gjestene mine i dag, da? På min høyre side



står professor ved Handelshøyskolen BI i Oslo, Anders Dysvik, velkommen.

DYSVIK: Tusen takk.

LORENTZ: Og så har jeg med meg på min venstre side en lokal gutt ... Eller mann får jeg kanskje si. Du er vel ikke gutt?

PRITCHARD: Nei, men vi kan gå for gutt.

LORENTZ: Vi kan gå for gutt?

PRITCHARD: Ja, det høres greit ut.

LORENTZ: Ja, gutt eller mann, du er begge deler. Men i hvert fall det du er, det er at du er rektor ved Eiganes skole i Stavanger, og du heter Colin Pritchard-Davies.

PRITCHARD: Ja, du sa det veldig bra.

LORENTZ: Takk skal du ha, jeg har øvd.

PRITCHARD: Ja, veldig bra.

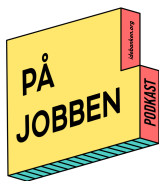
LORENTZ: Jeg sa innledningsvis at temaet er: «Hvordan få medarbeiderne til å blomstre?» Og for å være helt ærlig, Anders – nå spør jeg deg først – så har jeg rappet den tittelen fra deg.

DYSVIK: Ja, det er helt i orden.

LORENTZ: Den var så herlig tabloid at jeg ønsket å ta den med meg.

DYSVIK: Bare hyggelig.

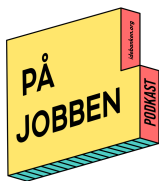
LORENTZ: Men det er et ganske stort spørsmål, så dette blir jo en episode som kommer til å snakke om de store linjene. Men det jeg har lyst til å spørre deg om ... For allerede for et par timer siden sto



du på denne scenen og snakket til denne forsamlingen – veldig bra foredrag forresten – og temaet da var: «Hvordan få medarbeidere til å blomstre?» Og da har jeg lyst til å spørre deg veldig stort, veldig svulstig: Hva er det viktigste? Essensen? Og da mener jeg det aller viktigste du mener vi må gjøre for å lykkes, for å få medarbeiderne til å bli den beste versjonen av seg selv?

DYSVIK:

Da kan jeg kanskje begynne litt, og så får vi litt støtte fra pedagogen på din venstre side også. Jeg mener at de lederne som lykkes best med det, det er de som er i stand til å forstå hele mennesket som er på andre siden i møterelasjonen, som er i stand til på en flott måte å praktisere det som pedagogikken anbefaler at vi skal gjøre. Nemlig en individuell tilpassing av opplæringen, en individuell tilpassing til den mestringsreisen, basert på det at du skal ikke måles, sammenlignes eller veies opp mot noen andre enn deg selv. Du er på en måte din fremste konkurrent. Og det andre jeg vil legge til, som vi også var inne på litt før i dag, det er jo å ta utgangspunkt i styrker, ta utgangspunkt i interesse, ta utgangspunkt i ønsket bidrag. Jeg tror det var John Dewey som en gang skrev at interessen disiplinerer mer enn disiplinen interesserer. Og kona mi, som jobber i PP-tjenesten i Røyken kommune; de jobber med ungdom som på en måte har begynt å gi opp og vurderer å bli framtidige kunder av dere i NAV, som er uheldige og av veldig mange samfunnsmessige årsaker ikke fullfører utdanning, de griper nettopp fatt i interessen. Og som et eksempel, hvis jeg får ett minutt før jeg skal prøve å ta en liten talepause, så er det sånn at skoletrøtt ungdom som ikke gidder å stå opp om morgenen lenger, men som har datainteresse, de blir da matchet opp imot en produksjonsbedrift i Drammen som skal inn i digitaliseringens verden, men de har ikke peiling på hvordan de får det til. Og datakunnskapen matchet med behovet for nye produksjonslinjer,

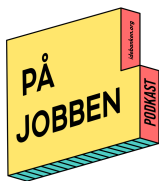


gjør da at vedkommende ender opp med lærlingplass og til slutt svennebrev og fast jobb. Med da at de gamle som er på jobb – altså de over 45 – har lært noe nytt de også.

[0:05:35]

**LORENTZ:** Godt sagt. Collin Pritchard-Davies, rektor ved Eiganes skole, som jeg sa, du står her fordi når jeg tenkte på denne episoden, så lurte jeg på om jeg kunne få tak i en arbeidsgiver, en leder, som var god, rett og slett. Og det kom mange gode forslag til hvem jeg kunne ha med, og så landet vi på deg. Så lurer jeg litt på, hva mener du er dine beste egenskaper som gjør deg egnet til å være leder?

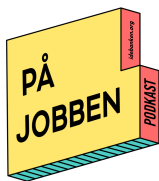
**PRITCHARD:** Dette har ikke vi øvd på på forhånd, bare så det er sagt. Og det er hans tro at jeg er en god leder, hvem som har meldt inn det får så være. Men det jeg har hørt gjennom dagen her fra veldig mange, og nå senest med Trine, og vi har hørt det fra Anders òg, så er det jo noe med ... Jeg må bare ta en liten digresjon, jeg sa til Anders i pausen: «Vet du hva, folk har kommet og spurt: 'gleder du deg?' 'Jo, jo, jeg gleder meg til å stå foran, men med litt ærefrykt for å stå med en professor fra BI.'» Men jeg kjenner ikke sånn på det allikevel, for jeg tenker at når du har vært leder i mange år, så begynner du et sted, og forhåpentligvis blir du bedre. Jeg tenker at jeg har lært mye, jeg var leder fra jeg var 33 og til nå, 13 år senere, så har jeg lært mye på veien. Men ikke bare på jobb. Jeg har lært mye gjennom livet. Og jeg tenker at det er det som nok har gjort mest for meg med hvem jeg er som leder, det tenker jeg at er å se mennesket. Vi snakker jo ofte om det å bli sett, og hva legger vi i det? I det ligger òg det som går på respekt, tenker jeg. Altså alle disse ... Vi kan bruke de ordene. Men hvis jeg skal ta det til meg selv, så tror jeg at jeg er ganske god på å være til stede. Og ikke bare sitte der, men jeg



er faktisk i det. Og når noen kommer til meg, om de har problemer på privaten eller det er utfordringer på jobb – som kan være så mangt – så lytter jeg. Og jeg kommer ikke med en løsning med en gang, men jeg lytter, og så tror jeg at jeg er flink til å finne løsningen sammen med de som jeg sitter der med. Det er et utgangspunkt, og så kan du si: «Er det god ledelse?» Ja, jeg tror at det er i hvert fall en del av det, og en god start. For som du var inne på, Anders, så var det noe med det relasjonelle, det med tillit, det med trygghet. Og jeg har jo et samarbeid med NAV, og jeg synes NAV gjør en veldig, veldig god jobb. Og jeg samarbeider med arbeidslivssentralen, holdt jeg på å si, altså arbeidslivscoach. Og det er noe med å treffe disse menneskene og gi dem en ny mulighet. Det er jo det de gjerne er på jakt etter, det er den tryggheten for dem.

**LORENTZ:** Ja, og så spør du: «Jeg vet ikke om det er god ledelse», men det føler du er god ledelse. Men vi sitter jo med professoren her, så dette som Colin prater om her nå, er det god ledelse?

**DYSVIK:** Ja, det stemmer veldig godt overens med ledelsesforskningen. Trine var jo inne på det tidligere også, at det er veldig vanskelig å definere hva god ledelse er. Og så vil jeg tillate meg å minne om Elliot Eisner, en pedagog som sier at det er vanskelig å definere en god rødvin, men når jeg nyter en god rødvin så er jeg der og da klar over hva vinen består av. Og det er litt det samme med god ledelse også, det er vanskelig å fange det ved språket, for det er ikke rikt nok, men det er noe med å oppleve det i praksis. Og hvis jeg for lov til å gi bare to eksempler fra Vinmonopolets verden. Kai Henriksen, nå dessverre avdødd leder i Vinmonopolet som forlot oss altfor tidlig, han hadde faste dager i sin ledergjerning der han var ute i primærfunksjon i butikk. Han jobbet på lageret, han gikk rundt og prøvde å rådgi etter beste



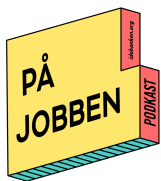
evne og han satt i kassen. Onde tunger intern i Vinmonopolet omtalte de dagene som tax free-dager, for han gjorde en del feil, men var da inne på at du kan ikke lede noen hvis du ikke vet hvordan det er å sitte i primærfunksjonen og møte kunden. Og den andre jeg har lyst til å nevne er jo en person som Per Bleikelia, som sikkert noen har enten hørt om eller møtt – fantastisk leder som nå er ved Martina Hansen. Det han beskriver som avgjørende for hans ledergjerning som leder for et sykehus, var den perioden han ble syk selv. Da han ble pasient innlagt på sykehus og han ble plutselig bruker av de tjenestene som han selv var ansvarlig for å tilby. Sånn at det gjorde noe med hans orientering rundt brukerfokus, rundt hvem er vi til, for og hvorfor. Jeg vil anta at det er mange her med gode erfaringer som vet betydningen av å bygge tillit med bruker, eller med menneske som noen liker å kalle det, og ikke «bruker». Så absolutt, Colin er inne på veldig mye fornuftig. Pluss at han heier på riktig lag, det må vi også nevne, da.

[0:10:43]

LORENTZ: Ja, nå har det seg sånn at det står tre Liverpool-supportere her.

PRITCHARD: Ja, tre Liverpool-supportere!

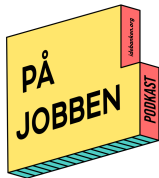
LORENTZ: Vi har funnet hverandre. Men du nevner et ord her som jeg har tenkt å bruke litt tid på i denne podkasten, og det er: «Tillit». Nå har vi hørt andre snakke om tillit, men det blir gjentatt, det kommer om igjen og om igjen, og så må jeg innrømme – nå er jo jeg bare en enkel mann fra Bergen – når jeg hører det så er jeg litt mer usikker på hvordan man faktisk skaper det, hvordan man faktisk gir tillit. Så hvis jeg hadde blitt ansatt som leder i morgen på en eller annen bedrift, for 30–40 ansatte som jeg skulle følge opp, og så hadde jeg tenkt: Ja, Anders Dysvik sier: «Gi dem tillit



så går det bra.» Da hadde jeg slitt med å vite hvor jeg skulle begynne. Så hvordan skaper man god tillit? Det er egentlig et spørsmål som går til begge.

PRITCHARD:

Ja, det er et godt spørsmål. Hvis du ser det fra et leder-ståsted så tror jeg det handler om å ha en trygghet i seg selv. Og hvis jeg da går 13 år tilbake, så hadde jeg ikke den samme tryggheten som jeg har nå. Og nå tenker jeg egentlig: «Bring it on.» Altså kom med det! Hvis det er et eller annet som noen har å kritisere eller komme med, så sier jeg: «Bare kom med det!» Og jeg våkner ikke i løpet av natta, eller våkner på morgenen og tenker: «Å, tenk om det kommer nå i dag.» Det tar jeg med knusende ro. Og det tror jeg gjør at de tenker: «Han vet hva han holder på med. Han har en ro.» Så jeg tror litt av det ligger der. Og det å møte menneskene gir jo òg tillit, men respekt inni det med tillit. Og det er faktisk å være helt ærlig med folk. Altfor mange snakker rundt, og: «Å, det er så ubehagelig» og synes det er vanskelig å ta opp ting. Men jeg har erfaring med at hvis du tar en samtale ... Jeg kan gi et helt konkret eksempel: Samtale med noen som jeg tenker ikke utfører jobben som er etter våre retningslinjer, sånn vi skal gjøre det, så tar vi en prat. Hvis det er et vikariat, så sier jeg: «Hvis du skal tenke at du skal få en fast stilling, så må du innrette deg etter det. Hva tenker du?» Da sier jeg egentlig: «Det er ikke sikkert du kommer til å få jobb her videre.» Når de da etter en samtale sier: «Jeg må takke for en god samtale», så tenker jeg at jeg har vært så direkte som det overhodet går an å være, men den har oppfattet at det ligger faktisk kjærlighet i det òg, for jeg bryr meg om ansatte. Jeg sier: «Jeg vil deg vel, men jeg må være såpass ærlig med deg og si: 'sånn er det.'» Og jeg tror at mange ganger skjer ikke det. Da velger en å ikke ta den samtalen. Litt som du sa, en putter den over til leder to eller leder tre.

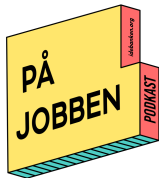


**LORENTZ:** Ja, veldig bra svar. Og jeg tenker også med deg, Anders ... De jeg har tillit til er jo de jeg kjenner godt. Og du snakker veldig mye i dine foredrag om det du kaller for høykvalitetsrelasjon. Sånn som jeg på god norsk ville sagt at du må kjenne dem godt. Du må ha en god relasjon til dem, du må vite hvem de er, hva som får dem i flyt, hva som driver dem. Hvordan får man til den relasjonen? For det må jo være ekstremt utfordrende for en leder, å bli såpass godt kjent med de ansatte at du vet nøyaktig hva som driver dem.

**DYSVIK:** Ja, for det første begynner det jo med struktur og organisering. Og jeg har veldig sympati med mange ledere i det offentlige som forteller meg at de har jo et kontrollspenn som er herfra til månen. Vi nevnte vel før i dag en stakkars leder med ansvaret for å følge opp over 180 medarbeidere. Det er klart at det lar seg ikke gjøre å ha detaljkunnskap om så mange. For ti år tilbake var det vel noen som hadde regnet seg frem til at bare man fjernet mellomlederne i organisasjonen så ville man spare store midler. Og svaret er at det kommer betydelig an på, altså. Du kan ha kostnadsbesparelse på kort sikt, men det bindeleddet, den betydningen av at noen vet hvem du er og kjenner deg på godt og vondt.

**[0:15:02]** Det andre som jeg også er litt bekymret for i disse dager, det er jo dette med at alle har blitt som Ulf Lundell, og «trivs bäst i öppna landskap». Alle skal liksom få lov til å jobbe hjemme og være så digital og autonom, og det er ikke måte på, men vi vet hvor viktig relasjoner er, og vi vet at relasjoner er noe som bygges opp over tid, og vi vet at for at en relasjon skal være der, så må det også være fysisk nærhet. Dette er gammel, kjent forskning, 50–60–70 år gammel, som viser at de kollegene du føler deg nærmest, det er de du sitter fysisk nærmest på jobben

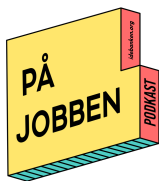




og har mest med å gjøre også. Så vi trenger den tiden til å være sammen. Og det andre jeg vil få lov til å trekke fram med mulighetsrommet, det er jo at du også på en måte må ha en sånn direkte interesse og engasjement for mennesker. Trine sa det jo før i dag: «Jeg liker mennesker». En skjult hemmelighet fra min fortid før jeg ble støvete professor, var at jeg har jobbet lenge i Luftforsvaret og jeg har vært troppsjef på Bardufoss, fire år med operativ linje – det er ikke alle mine kolleger som har den bakgrunnen, for å si det litt forsiktig. Da hadde jo jeg ansvar for 19-årige gutter i all hovedsak, for det var jo kun verneplikt for ett kjønn på den tiden, dessverre, og da kom de opp og var 12 måneder i Indre Troms, hos meg. Og jeg ble en veldig nær person for dem veldig fort. Og de gikk gjennom mange ting i løpet av livet sitt. De hadde slektninger som gikk bort, de hadde kjærester som gjorde det ganske slutt og dumpet dem fordi det kom veltrente menn hjem der hvor de kom fra. Det er klart at da kan du jo ikke si: «Jeg er bare troppsjef fra åtte til fire, og så ses vi i morgen tidlig.» Altså du har på en måte ansvaret for hele mennesket. Det var jo en veldig god forberedelse også å få lov til å bli pappa og få lov til å bli fotballtrener, fordi det ligger mye psykologi i å prøve å følge opp barn som er i vekst og utvikling også. Så dette er menneskelig, det er relasjonelt og det er universelt. Jeg tror du kan lese så mange bøker du vil, du kan prøve å gå på kurs og alt mulig, men du må ha litt av den genuine interessen for å være, som du sier Colin; aktivt til stede. «Jeg er her nå, jeg lytter.» Og jeg har også lært gradvis gjennom PPT at av og til så trenger man ikke å få råd. Det lærte jeg da jeg var 40, så jeg kunne faktisk sitte rolig og lytte og si: «Jeg skjønner veldig godt hva du sier. Jeg vil bare lytte.»

LORENTZ:

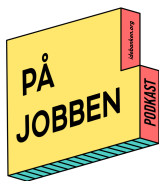
Ja, veldig bra. Og de egenskapene, tenker jeg ... For et par podkast-episoder siden så hadde jeg besøk av



generalsekretæren for Redd Barna, Birgitte Lange, og hun sa en ting som jeg har bitt meg litt merke i, som har satt seg i sinnet mitt, og det er at utgangspunktet for å være en god leder og få det beste ut av sine ansatte, så må du ha kjærlighet til mennesker, sa hun. Det er litt vakkert sagt, kanskje litt svulstig, men det er vel litt rett, er det ikke?

PRITCHARD:

Jeg kunne ikke gått på jobb, jobbet på en skole uten å ha kjærlighet til mennesker. Det er jo det som er ... Altså det å kunne si at du virkelig elsker jobben, og det at du er glad i de menneskene som er på jobben. Du ser det jo. Ikke sant, hvis du er på jobb åtte til ti timer nesten hver dag, så må du jo være glad i de menneskene som er der. Og kan jeg ta et lite minutt, som Anders gjorde tidligere? En prest i Bodø, Odd Einar ... Vi skal alle bygge lederskapet på noe. Så da jeg ble rektor på Eiganes skole, så gjorde jeg meg noen tanker. Da hadde jeg jobbet der i seks år allerede, og så gjorde jeg meg opp noen tanker: «Hva er det jeg vil? Skal jeg bare dra skolen videre der den var?» Det var gjort en veldig god jobb av den som var rektor tidligere, men jeg tenkte at jeg ville gjøre noen endringer som jeg har tro på som menneske. Og da traff jeg på Odd Einar på Tranøy i Nordland, på Hamarøy, på et foredrag som handlet om vitaminer i hverdagen. Kort fortalt snakket han om Ole Brumm med honningkrukka si, som sitter og spiser honning og det er det beste han vet i hele verden. På alle dokumentene på Eiganes skole er Ole Brumm. For det det handler om egentlig inni, det er ikke honningen – selv om jeg spiser honning hver dag på skiva, og de ansatte ler av meg for det – men det er noe med det gode møtet. Det er det han snakker om. At du kommer på jobb og skal skape det gode møtet, og det gode, trygge stedet for 500 elever, for 100 ansatte, for 8–900 foreldre, det er det det handler om, det er kjærlighet. Sånn at det tar jeg på ramme alvor. Og jeg sier



sjeldent at ... Og det var godt å høre fra STAMI at de sier at: «forskning sier at ...» Jeg bruker sjelden den. Jeg leser forskning, men jeg bruker den ikke på å si det sånn. Da tenker jeg: Jeg er en enkel mann med en enkel filosofi som tror på mennesket.

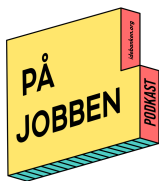
[0:20:20]

LORENTZ:

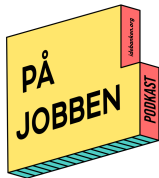
Det er vakkert. Ja, han fortjener applaus. Veldig bra, det er nesten så en får en liten tåre i øyet av å høre på deg. Jeg får drikke litt vann og ta meg sammen. Men vi snakker veldig mye om lederne. Lederne skal ordne, lederne skal tilrettelegge, lederne må se, lederne må lytte, lederne må gjøre ditt og datt. Og de som har vært leder, og det har ikke jeg, men jeg vet at de har føring ovenfra: de skal løpe i det møtet, de har administrative oppgaver. Så kan vi snakke litt om, for å få medarbeiderne til å blomstre, hva kan medarbeiderne selv gjøre? Jeg er litt opptatt av det, å ansvarliggjøre litt. Kan du si noe om det, Anders? Har de noe de kan gjøre for å blomstre?

DYSVIK:

Ja. En som heter David Sirota, han jobbet først som forsker, og så har han på en måte gått ut i praksis etterpå, så han må dere høre på. Det han sier er at ledere bør ikke være så veldig opptatt av hva man kan gjøre hele tiden for å motivere de ansatte, fordi veldig mange av de ansatte, så fremt man har rekruttert litt systematisk, og truffet med interesse, behov og kompetanse, så er de ganske motivert for å jobbe. Men tenk litt nøye gjennom hva dere kan gjøre for å unngå å demotivere dem. For mye av den praksis som finner sted er ikke alltid oppfattet som i beste intensjon. Ansatte opplever at mye av tiden deres går bort til meningsløs rapportering, ansatte innenfor offentlig sektor rapporterer i noen undersøkelser lavere innflytelse og medbestemmelse enn det forskningen rår bør være til stede. Så i



første omgang: La dem få lov til å komme fram og ta litt initiativ selv. Jeg har lyst til å fortelle en veldig kort skolehistorie, hvis jeg får lov, som bygger på det, og som jeg også bruker som eksempel i undervisningen min. Nå er det innført skolevandring som et prinsipp, hvor skoler skal vandre rundt, og rektor eller andre skal være inne i klasserommet og lytte til undervisning. Jeg vet ikke om noen av dere som er her i dag har vært utsatt for det, men det er da faktisk sånn at mange lærere har jobbet, som noen med litt ung tunge kaller privatpraktiserende i mange år. Altså de ble rekruttert med svart belte i ped. og sånt fordi de hadde fullført lærerskolen, får nøkkel til klasserommet i hånda, og rektor sier: «Dette kan du siden du er lærer, vi ses til AFP.» Og så, 32 år etterpå, åpner døra med et helvetes brak – unnskyld uttrykket – og inn kommer videokameraer, lister fra New Zealand og ting som må være på plass for at det skal være en god time. Og de setter i gang med sånn Marimekko ... Nei, Marte Meo kalles det. Og det er klart at en klok rektor da ville operert som en rektor i Asker som jeg møtte, og det han gjorde, det var at første gangen han kom inn i klasserommet og lærerne satt med armene i kors og så litt avventende ut til dette regimet, så satte han seg ned og sa: «Jeg er bare her i dag for å se pedagogikk på sitt beste. Det går rykter om deg helt til Bærum, om din undervisningspraksis og at dette er virkelig ... Jeg gleder meg til å se pedagogikk på sitt beste.» Sitter da og lytter til timen, går bare og gir spesifikk, positiv, anerkjennende tilbakemelding til denne læreren, og vedkommende sin reaksjon er at hun begynner å gråte i klasserommet etter at elevene har gått ut. For hun har jobbet på skolen i 32 år, ingen har noen sinne vært til stede i timen, og hun var spent og nervøs, men nå er hun bare utrolig takknemlig. Og han gjentar den øvelsen en gang til, hvor han bare gir ros, og han gjentar det en tredje gang. Og da sier



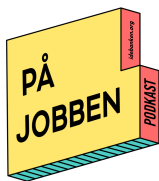
læreren noe sånn som: «Jeg var litt skeptisk da du kom inn her i starten, med hva dette skulle være for noe, men nå er jeg bare så glad for at ...» ref. tillit: «Føler at tillitsrommet mellom oss er bygget opp, men jeg lurte på en ting», sier læreren, «så du noe jeg kan bli bedre på?» Og som rektor sa, det var da egentlig skolevandringen begynte. For da hadde man på en måte beredt grunnen, og vedkommende selv kunne ta initiativet. Det som Kristine Borvik kaller «Alene hjemme». Altså vi er hjemme alene, vi må ta initiativet her.

LORENTZ: Ja, så bra. God historie.

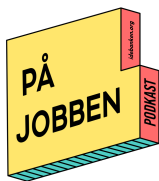
DYSVIK: Takk.

LORENTZ: Colin. Før denne episoden så gjør jeg alltid litt research, som man må gjøre, så jeg tok en telefon til en som sikkert de aller fleste her i salen har hørt om. Han er vel anerkjent som en lederlegende, trente Rosenborg på 90-tallet, han heter Nils Arne Eggen. Så tenkte jeg: Nå skal jeg ringe han og stille han dette spørsmålet som denne episoden handler om: Hvordan få medarbeiderne til å blomstre? Og det var jo en opplevelse i seg selv, for han brukte vel to minutter på å kjefta på meg først fordi jeg snakket utydelig og var fra Bergen, jeg følte det var det som var ... Men når vi kom til kjernen og jeg spurte ham hvordan få medarbeiderne til å blomstre, så sier han noe sånt som – nå skal jeg prøve å snakke trøndersk, og jeg er ikke noe god til det: «Blomstre? det er vel bare blomster som blomstrer. Mennesker kan ikke blomstre, men de kan være gode.» Og da er han tilbake igjen på postulatene til Nils Arne Eggen, og sier: «Det er viktig å være god, men det viktigste er å gjøre andre god, for da blir du god.» Er det sånn du tenker også på Eiganes skole?

[0:25:22]



PRITCHARD: Jeg skulle jo nesten tro dette var tilfeldig. Altså tre Liverpool-fans, alle interessert i fotball. Jeg tenker jo at det er nesten litt morsomt at du tar utgangspunkt i Nils Arne Eggen – det er jo bibelen! Nils Arne Eggen og «Godfoten» som kom vel på slutten av 90-tallet. En fantastisk bok, så til alle dere som ikke er interessert i fotball, men interessert i ledelse: Les den! Det er det det handler om, komplementære ferdigheter. Det at du som høyreback må jo vite hva midtbane holder på med, hvor skal løpet gå, for hvor har jeg muligheten til å slå ballen? Det er det det handler om, og det å tørre. Og da vil jeg ta en liten historie. Det gjelder dattera ... Jeg ser ikke hvor hun sitter, og jeg skal ikke si navnet hennes, med det er ei som sitter i salen her, jeg skal si noe om dattera hennes. Dattera heter Karina. Jeg trente et jentelag – og dette er i Nils Arne Eggens ånd, det handler om å gjøre hverandre gode, og det handler om at vi skal utvikle spillet. Karina spiller midtstopper, dette er Vaulen Vår cup, de er ti år. Det er alvorlig. Jeg er trener. Det vi har trent på er at vi må tørre. Så hvis du får ballen, så må du ikke sparke den. Det er eneste gangen du kommer til å høre: «Nei», det er hvis dere bare dryler ballen langt av gårde. Karina får ballen, det er en motspiller helt tett oppi, Karina gjør akkurat det hun skal gjøre: Prøver ikke å dryle ballen, men hun prøver å bare ta ballen med seg for å spille den videre. Hun mister ballen, den andre tar ballen og scorer. Hva gjør jeg som trener da? Det er dette ledelse handler om. Jeg applauderer og sier: «Karina, fantastisk! Gjør det en gang til.» Karina gjorde det en gang til, neste gang fikk hun det til, og hun er en skikkelig god spiller. Og laget utvikler seg da. Men hvor mange lag har vi ikke sett? I hvert fall vi som har litt peiling på fotball, som står og ser på fotball, og foreldrene står: «Glimrende!» Og så klapper de når de bare dryler ballen, og jeg tenker: «Nei, nei, nei.» Det er alt annet enn utvikling. Du må tørre, du må våge å mislykkes for å lykkes. Så



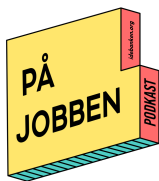
Nils Arne Eggen, ja, han har jeg virkelig tro på. Og offensiv fotball, å gå i angrep, kjøre på, tape litt i Europa, men vi skaper fest. Det er ... Ja.

**LORENTZ:** Veldig bra. Jeg kikker litt på klokken, og jeg må huske at jeg har lovt publikum å stille deres spørsmål, men vi drøyer det litt. Jeg har lyst til å spørre deg, Anders. Du snakker også mye om anerkjennelse, å anerkjenne medarbeiderne. Da har jeg lyst til å snakke litt om tilbakemeldinger, for det er en gjentakende greie som jeg føler ... Man har vært mye ute i bedrifter og så snakker man om at det kanskje er litt mangelvare mange steder. Det er min påstand. Og jeg synes jo det er litt rart, med tanke på at det i utgangspunktet er noe av det enkleste man kan få til, det å gi en tilbakemelding. Jeg kan skryte av foredraget ditt, jeg kan si du har fin dress på deg i dag, men vi gjør det kanskje litt for lite på arbeidsplassen. Men den typen anerkjennelse betyr vel ekstremt mye?

**DYSVIK:** Ja, den gjør det.

**LORENTZ:** Hva betyr den?

**DYSVIK:** Nei, den virker som en veldig viktig kilde til mange ting, blant annet stolthet og tilhørighet til egen jobb og til engasjement på jobben, eller indre motivasjon som vi kaller det. Og spesifikke tilbakemeldinger har jo også den funksjon – i og med at banken fortsatt er her – at de er jo gratis i utgangspunktet. Non-verbal belønning, som vi kaller det så fint, koster ikke noe. Men det jeg tror forklaringen er, er at det blir ofte dessverre en salderingspost i en hektisk hverdag. Vi snakket om det før i dag at man opplever nesten som leder at du står foran enten en fossende kran eller masse tennisballer som kommer deisende imot deg som du må prøve å dunke unna. Så rådet jeg har er at dere er flinkt til å rett



og slett sette av og skjerme tid. At dere bestemmer dere for ...  
Hypotetisk eksempel: Man har 20 medarbeidere, da skal du ha som ambisjon at du skal ha et kvarters hyggelig kaffemøte med de 20 minimum 2 ganger i måneden. Kaffe drikker man uansett. Oppsøk vedkommende, ta en kaffekopp, vær litt spesifikk, hør litt åssen det går, vær litt til stede – som Colin er inne på – og vet du at vedkommende har gjort noe som er bra, så fokuser overveiende på bidrag og konsekvensen av eget bidrag som er bra.

LORENTZ: Ja, og det, Colin, tenker jeg du er litt opptatt av på Eiganes skole? Det er vel ikke lov å si at man ikke har tid til å se noen, er det det?

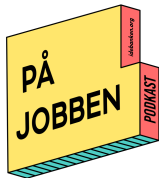
[0:30:00]

PRITCHARD: Nei. Jeg skal bare ta en liten, for jeg hørte på en sosialantropolog. Jeg husker ikke navn, men det var en sosialantropolog ...

LORENTZ: Nei da, det er ikke viktig.

PRITCHARD: ... som snakket om betydningen av å si «hei». Og han hadde forska på dette i mange forskjellige land, og han fant fram til én felles ting som var gjeldende i alle landene: betydningen av «hei». Så den har jeg tatt med mine ansatte og sagt: «Sånn skal vi ha det. Vi sier hei fordi da opplever vi faktisk å bli sett, å bli anerkjent som menneske, bare med et hei.» Sandnes Sparebank startet med et hei. Bare det å treffe andre mennesker med å si hei. Så lite skal til egentlig. Men kommer du på Eiganes skole – og det kan dere teste ut hvis dere kommer på besøk – så blir dere faktisk spurt: «Trenger du hjelp?» Eller altså: «Hei, hyggelig å møte deg, hvem er du?» For det er noe med å skape en kultur.





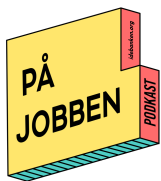
Det høres jo helt banalt ut, men det er mange plasser ... Jeg kommer i hvert fall til steder hvor folk ikke møter meg med å si hei, og da tenker jeg: «Ok. Det er en del av kulturen, der ville ikke jeg jobbet.»

**DYSVIK:** Vi kaller det morgenheisen på Søbakken, forøvrig. Dere har kanskje sett disse bildene fra lærere som har tre sånne symboler på utsiden av døren til klasserommet, og så kan man velge om man vil ha klem, om man vil ha high five eller ta en dans før man skal inn. Men alle blir møtt, og de må velge én ting. Og kanskje man burde hatt litt sånn for voksne også?

**PRITCHARD:** Ja, ja. Helt enig!

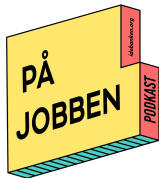
**DYSVIK:** Litt omarbeidet, men poenget er da at da får lederen sett de ansatte hver morgen, og du får på en måte et stemningsbilde over hvordan det står til inni her i dag. Og det de gjør på Søbakken er at da er det noen som rett og slett trenger å få røska litt opp, få ut litt gruff eller få diskutert litt kvaliteten på ektemannen, eller et eller annet, før jobben skal ta til. Så får de det unna til morgenkaffen, og så er de i gang med jobb, i stedet for at det er ting som går og grunner og grunner i løpet av dagen.

**PRITCHARD:** Ja, men veldig ofte òg på slutten av dagen, så er det noen som sitter igjen fordi de har behov for å kalibrere litt før de skal hjem, så da merker i hvert fall jeg at det er mange som har behov for å snakke. Og å møte dem på den 15-minutteren som du sier, det er veldig, veldig viktig. Det må vi huske når vi er ledere, jeg tenker at det er bare rollen. Colin kommer på jobb som rektor Colin, og så går han hjem som Colin. Da er det viktig å huske at den rollen du har, uansett hvilken virksomhet så lenge du er leder, så er du viktig for noen. Det er viktig at du blir sett. Det må vi aldri glemme.



**LORENTZ:** Ja, Anders, før vi går til publikumsspørsmålene, så må vi snakke bitte litt om motivasjon. For det er også en sånn standard, litt som tillit, at man må ha motiverte medarbeidere. Og så sa du nettopp noe i sted som jeg bet meg merke i, og som jeg vet at dere på BI er veldig opptatt av, og nå kan jeg sitere en kollega av deg, Bård Kuvaas: «Ledere som lykkes skjønner at man ikke skaper motiverte ansatte gjennom hard personalpolitikk med systemer for kontroll og belønning, men gjennom å lede slik at ansatte utvikler indre motivasjon.» Indre motivasjon kontra ytre motivasjon, kan du si litt om hvordan man kan lede for å utvikle indre motivasjon hos de på jobben?

**DYSVIK:** Ja, vi har noe som kalles grunnleggende psykologiske behov som viser seg å være universelle. Det være seg hvor du er i verden, så er det tre grunnleggende behov som går igjen, som Abraham Maslow ville kalle høyere ordens motiver. Og de tre, det er opplevelsen av å være involvert, ansvarliggjort, få mulighet til å bruke av egen erfaring, og utføre skjønn i skjønnsmessige vurderinger i jobb. Det kalles autonomi, hvis man skal ta på den fine drakten. Det andre er å oppleve mestring, at man får til noe, at man føler seg kompetent til å utføre arbeidsoppgaver og den type ting. Og det tredje er gode, sosiale relasjoner, som å oppleve og bli vist tillit, ha kolleger rundt seg som man har det fint sammen med, oppleve ledere som har nær sagt bare en stor [utydelig 0:34:01]-gruppe der alle føler seg inkludert og velkommen. Så når de tre behovene er tilfredsstilt, så opplever man indre motivasjon i større grad, viser forskningen veldig overbevisende. Rangert i betydning så er autonomi nummer én. Du kan ikke oppleve indre motivasjon dersom du ikke har en viss grad av involvering, ansvarliggjøring, selvstendighet. Relasjoner kommer faktisk som nummer to, og mestring og kompetanseopplevelse kommer som nummer tre. For du kan

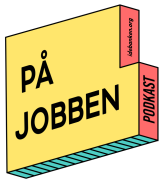


også være kompetent til å gjøre ting du føler deg kontrollert til å gjøre. Men det som er vanskelig for dere ledere, det er at hva som skal til for at disse motivene er tilfredsstillende, det vil variere. Så noen vil oppleve høy grad av selvstendighet etter noen korte avklaringer med sin leder, mens noen vil også oppleve høy grad av selvstendighet etter at de har fått lov til å stille oppfølgende spørsmål i en god stund etterpå – for å redusere usikkerhet og tvil, og dermed være sikker på at de har skjønnet det helt riktig. Så derfor igjen, individuelt tilpasset opplæring, altså denne differensieringen som vi må gjøre hele tiden ut ifra å kjenne folkene våre.

[0:35:00]

**LORENTZ:** Og det er vel kanskje en av de tingene som er mest krevende med å være leder, vil jeg tro, at man har så mange man gjerne følger opp – en del har det – og så vite at de har individuelle behov som skaper motivasjon hos dem, og de har individuelle behov i forhold til å bli sett og anerkjent. Noen kan få en klapp på skulderen, mens andre må ha litt mer. Hvordan møter du det når du skal se og motivere dine ansatte?

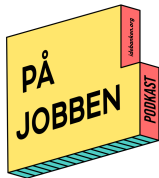
**PRITCHARD:** Når du snakket nå, så tenkte jeg litt økonomi og oppi det hele. For med en av mine ledere så tok jeg en gang: «Hvordan skal vi tilpasse for denne øg?» «Hvis vi tar ut den, da må vi sette inn sånn og sånn.» Og så sa jeg: «Det er ganske dyrt for oss hvis den blir sykemeldt. Det koster oss mye mer enn at vi tar vekk mer og ordner det på en annen måte, i tillegg til at du skaper en bedre relasjon, du viser forståelse for den situasjonen som den er oppi.» Så det tenker i hvert fall jeg, at vi må være på. Hvem var det som sa det? Det var Aker Solutions som sa det, og det synes jeg var utrolig bra: «Dere er inn med en gang.» Og det tror jeg er litt nøkkelen for å lykkes. At vi kan ikke sitte og: «Ja, jeg



skal tenke litt på det.» Du må inn med en gang. Ja, jeg vet ikke om jeg svarte på det du spurte om.

**LORENTZ:** Vet du hva, du svarte veldig bra. Jeg er veldig fornøyd. Jeg ser at klokken tikker ned, og det har kommet masse spørsmål som jeg har fått fra min produsent her på siden, så nå må dere stå sette dere, gutter. Spørsmål til Dysvik: Vil du heller holde med United? Nei da. Det hadde vært litt barnslig, men det er spørsmål til Dysvik: Hvordan få de som er umotiverte – altså Y, som du har vist på en presentasjon tidligere – til å bli motiverte?

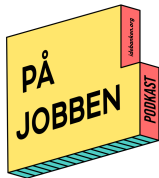
**DYSVIK:** Først må man prøve å stille seg selv spørsmålet: Er de komfortable i å være en tilstand av å være umotivert? Og jeg møter mange som har vært i en sånn tilstand, det som McGregor ville kalt, på en måte [[«teori x»? 0:37:09](#)] at man føler at ikke jobben gir noe særlig. Men de er ofte hos oss i Nydalen, og de går etter- og videreutdanning, og det de gjerne sier, er at: «Jeg var i ferd med å bli en person på jobb jeg ikke var komfortabel med. Jeg måtte finne på noe annet, derfor er jeg her. Jeg håper jeg finner en arbeidsgiver som fortjener meg.» Sånn at et eller annet sted der inne i den som angivelig har mistet gnisten, så er det en person som ønsker å komme med et bidrag. Og da kan det være at det er noe med nåværende mestringsopplevelser innenfor stilling. Det kan også være at vedkommende kan få arbeidsoppgaver ikke som en dugnad, at man flyttes meningsløst rundt, men at man får lov til å jobbe med ting som faktisk trigger denne interessen som vi snakket om. Så prøv den utviklingsreisen først. Hvis det da er sånn at man ikke kommer noen vei der, så er rådet å begynne en prosess som føler til at man avvikler det arbeidsforholdet på en verdig måte. Det er mye bedre å gjøre det enn at man spar opp en senior prosjektlederstilling og så setter man den på loftet og venter på



AFP. Tenker jeg. Og det er jo ikke lett å stå i det. Jeg har all sympati for ledere som er i de prosessene, men det er også en viktig del av lederskapet, å ta ansvar, fordi det er en uverdigg måte å la mennesker råtne på rot, hvis det tilsynelatende det som skjer.

**LORENTZ:** Ja. Nytt spørsmål fra salen, da. Veldig bra, jeg håper de fikk svar, og det tror jeg de gjorde. Nå kan dere begge svare på dette, for den saks skyld: Å delegere ansvarsfulle oppgaver til de ansatte er god ledelse, er det noen som mener, det får de ansatte til å blomstre. De lurer på om dere er enig i det?

**PRITCHARD:** Skal jeg prøve meg, og så tar du fasiten etterpå? Det var litt av det jeg snakket om i begynnelsen, det med trygghet på deg selv som leder. For det kjente i hvert fall jeg på til å begynne med, at jeg måtte ha kontroll på alt, og da denne evnen til å delegere. Og noen grep som vi har gjort på skolen, altså på Eiganes skole, det er at når vi har pedagogisk utviklingsarbeid, altså fellestiden for lærerne, så har vi i større og større grad delegert det ut til lærerne selv, hvor kompetansen sitter. Jeg er ikke «O, den allvitende» på toppen. Jeg tenker at det er andre som har mye mer kompetanse på de ulike fagfeltene enn jeg har, og da bruker vi den. Og det går dels også på å få til en delekultur, og det går på samarbeid, som du snakker om, det å knytte relasjoner. Og så må du være flink på å fordele det ut, at det ikke bare blir én eller to personer som er de som hele tida er framme, men at du får folk til å ... Det å få dem til å blomstre og skinne, og få dem fram i lyset. Det kan være de som har vært der i fem–ti år som aldri har vært framme, men så ser du: «Å, dette kan de.» De må vi få fram. Jeg tror det handler om egen trygghet, det å tørre å delegere ut. Og så er det noen ting som jeg tenker: «Det vil jeg ikke dele ut.» Jeg er med på alle intervju; det skaper relasjon, og



da blir jeg kjent med alle ansatte med en gang, før de har begynt. Det er krevende og tar mye tid, men det har jeg valgt å gjøre.

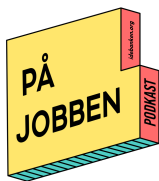
[0:40:13]

DYSVIK:

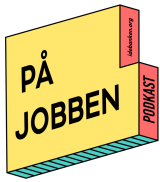
Ja, jeg bare slutter meg til det du sier fullstendig, og så legge til at mange av dere bruker jo 10-FAKTOR eller andre sånne medarbeiderundersøkelser til å kartlegge prosesser. Dere trenger ikke nødvendigvis det verktøyet for å finne ut hvor skoen trykker eller hva som ikke fungerer, for det ser dere per i dag: Der er det turnover, der er det frustrasjon, kanskje det er sykemeldinger og høyt fravær. Let heller etter enheter og avdelinger som leverer gode resultater, som har høy grad av stolthet, som opplever støtte, der ting går bra. For det er ikke alle lederne der som nødvendigvis scorer like høyt på utadvendthet og narsissisme. Sånn at de er ikke alltid like flinke til å fremheve seg selv, men de jobber veldig godt. Løft dem frem og få dem til å på en måte være litt prosesseiere. Og det aller viktigste ansatte ønsker seg er jo blant annet ledere som er så trygge på seg selv, som Colin fremstår her, at de ikke ser kompetente medarbeidere som en trussel. At de ser det mer som en styrke og sier: «Litt av grunnen til at du er hos meg, er at du er enten bedre enn meg på dette eller du skal bli det. Og det er min jobb å legge forholdene til rette for det. Og jeg er mer stolt av deg framfor at du truer mitt selvbilde.»

PRITCHARD:

Og når jeg snakker om meg som leder, så er det jo ikke jeg som leder, da snakker jeg om oss som lederteam på skolen. Det var viktig å presisere, for vi har ulike ferdigheter. Og de nærmeste i ledergruppa mi er fantastiske ledere som kan mye som jeg ikke kan, og da må jeg bruke det. Så ikke lat som at du kan ting du ikke kan. Det er ikke bra. Det er ikke lurt i lengden, i hvert fall.



- LORENTZ:** Bra. Gode svar til publikum sine spørsmål. Jeg har flere. Tror vi har tid. Det blinker litt her. Ja, vi har tid. Det er mange gode ledere, men så er det noen som ikke er fullt så gode. Hva kan vanlige ansatte gjøre dersom ledelsen ikke fungerer?
- PRITCHARD:** Da tenker jeg å bruke – det er jo flere som har nevnt det her i dag – det med tillitsvalgtapparatet. Det å bruke ... I verste tilfelle å gå videre, altså i kommunal sektor, så gå til fagstab, altså HR, og ta den veien der. Men jeg har jo tiltro til at systemet skal fungere på den måten at vi må jo være lydhøre som ledere òg, for hvis det er noe som ikke fungerer, hvis det er noen som har problemer med oss, så må jo vi koble på noen eksterne parter som kan være objektive i forhold til det. Men tillitsvalgte, verneombud, at vi bruker det aktivt og ikke bare sier at det er fint på papiret, men at vi aktivt bruker det.
- DYSVIK:** Og også før det steget må tas i bruk ... Jeg er helt enig. Altså hvis det nå er ledere som er, skal vi kalle det litt ubevisst inkompetente, sånn at de har forbedringspotensial, men de er kanskje ikke like klar over det selv, og man enser at dette er en person det er ok å si fra til og ta opp med, og komme som ansatt med et initiativ: «Jeg ønsker å forbedre relasjonen mellom oss to», og prøve å ta litt den styrkebaserte tilnærmingen, som vi jo anbefaler andre veien også, så kan det i første fase være å bevisstgjøre lederen at det er ønskelig fra de ansatte med mer av dette og mindre av dette. Flere ledere som faktisk bruker det aktivt i sine samtaler med de ansatte, hvor de etterspør hva de ansatte har gjort. «Hva har du gjort for å gi meg tilbakemeldinger, for å prøve å spille meg god?», som Nils Arne Eggen ville skrevet. I stedet for at man da ikke har dette relasjonelle etablert. Så prøv kanskje i første rekke å ta det opp. Kommunikasjon og å prate sammen er ganske lurt – det er det helt sikkert forsket mye



på. Så hvis man da prøver det, og blir møtt med litt Berlinmuren 1984, og det begynner å tære på en selv, da kobler vi inn det heldigvis sterke arbeidervernet vi har i Norge. Det er veldig lite forekomst av sånn bøllete ledelse i Norge, og en av forklaringene på det er nok at vi har et veldig sterkt beskyttelsesvern for arbeidstakere, som er bra.

**LORENTZ:** Jeg tror det må bli siste ord, Anders, det du kommer med der. Vår tilmålte tid er veldig snart ute. Tusen takk, Anders Dysvik, for at du var med i podkasten.

**DYSVIK:** Takk for at jeg fikk komme.

**LORENTZ:** Og takk til deg, Colin Pritchard-Davies, for at du var med.

**PRITCHARD:** Bare hyggelig.

**LORENTZ:** Og tusen takk til publikum som var med på denne episoden. Tusen takk for at vi fikk være her. «På jobben» er tilbake om noen uker. Vi høres.