

KARRIERE

» Feige og konfliktsky

Gode ledere er tydelige, omsorgsfulle og ser helheten, ble det påpekt under en paneldebatt i forrige uke. – Jeg synes en del ledere er feige og konfliktsky, sier Solfrid Flateby.

■ **SILJE SUNDT KVADSHEIM**
ssk@finansavisen.no

Solveig Flateby ble kåret til Årets unge leder i 2009, da hun jobbet som kommunikasjonsdirektør i Reitangruppen. Flateby har også jobbet i Coca-Cola, i Kronprinsparets Fond og i Bavaria Nordic, og driver i dag sitt eget konsulent-selskap.

– Jeg synes en del ledere er feige, lite tydelige og konfliktsky, sa hun, da hun i forrige uke var en av paneldeltagerne da Assessit inviterte til oppstart av Årets unge ledere-konkurranse.

Spørsmålet paneldeltagerne skulle belyse, er hva som kjenner-tegner en god leder.

Har omsorg

– Det er brutalt å si at de feige, for de har mye omsorg for medarbeiderne, de er flinke til å gi ros og til å spørre hva medarbeiderne ønsker. Men når lederskapet krever at de tar beslutninger, og ikke lenger bare kan gi positive tilbakemeldinger, så blir det vanskelig. Den omsorgsfulle lederen synes det er skikkelig vanskelig å gi korrigeringer og negative tilbakemeldinger. Resultatet blir ofte at budskapet pakkes inn.

– En annen klassiker er at lederen forsøker å ta opp ting, og han tror han har vært tydelig, men det viser det seg at medarbeideren ikke har skjönt hva lederen har pratet om, sier Flateby.

– Men innimellom kan man også bli for tydelig, slik at medarbeideren ikke får med seg budskapet. Det er i hvert fall min erfaring, sier Ingeborg Morken.

Hun ble kåret til årets unge leder i 2015, og er i dag konserndirektør kunde i Fjordkraft.

– Humoristisk sagt, mener jeg en god leder er halvveis schizofren, fordi vedkommende klarer både å være tydelig,



BALANSEGAN: Henriette Grønn (f.v.), Ingeborg Morgen og Solveig Flateby er opptatt av balanse mellom tydelighet og omsorg i lederrollen.

og vise omsorg for medarbeiderne samtidig, sier Flateby.

– Og hvis du er en raus og omsorgsfull leder, så tåler medarbeideren noen rake pucker når det er nødvendig.

Tydelighet

De to får støtte av Henriette Grønn. Hun har lang erfaring med ledelse, og har i dag et oppdrag som strategisk direktør for organisasjonen Lederne.

– Tydelighet er den egenskapen arbeidstagere selv etterlyser mest i lederne sine i

dag, sier Grønn.

– Ledere sier at den verdien de setter høyest selv som leder er mot, men den medarbeiderne ønsker mest av lederen sin for tiden er mer tydelighet. Jeg tror at medarbeidere har et økende behov for trygghet og forutsigbarhet, i en verden med stadig mer uforutsigbarhet og endringstempo. Og tydelighet gir økt trygghet.

– Men tydelighet kan være så mangt og kan misforstås. Tydelighet i form av autoritære kommandoer eller å tre ting nedover hodet på folk fungerer dårlig i dag, ikke

minst på unge mennesker som blomstrer i flatere og inkluderende strukturer. God tydelighet handler mer om å sette retning, mening og forankre beslutninger godt. Det innebærer at medarbeidere skal vite hvor de står, hva deres bidrag er og hva målet er til enhver tid.

Helheten

– Noe av den viktigste jobben til lederen er å ta ansvar for og se helheten. Derfor er det viktig at lederen trekker pusten, løfter blikket og tenker strategisk på tvers. Lø-

per man rundt og er operativ hele tiden, så mister man helheten og overblikket.

– Men hvordan finner man balansen mellom tydelighet og omsorg?

– Medarbeiderne er ulike, og trenger ulik grad av omsorg og tydelighet. Det handler om å kjenne folkene dine godt nok, og det er ingenting som slår en-til-en-samtalen for å bli kjent. Om du tar deg nok tid til å virkelig lytte og stille gode spørsmål, vil du få masse innsikt. Den gode samtalen er således et viktig

sky | Mener arbeids- tagerne vil ha tydelige ledere



FOTO: SILJE SUNDT KVADSHIM

styringsverktøy for å analysere behovet for tydelighet og omsorg. Og det er ofte de medarbeideren lederen skjønner minst av, hun eller han bør snakke mest med, sier Grønn.

– Det er veldig vanskelig å være en god leder i 2018 uten å beherske kommunikasjon godt.

Vise egne svakheter

– For å få til en god kommunikasjon tror jeg det er viktig som leder at man tør å bli personlig ved å også vise sine egne svakheter, og hva man

selv ikke er så god på, sier Morken.

– For meg er det viktig å kjenne mine medarbeidere godt. Vi må ha gjensidig tillit for å kunne gi hverandre gode tilbakemeldinger.

– Jeg opplever at jeg som leder stadig må veksle mellom å ha et overblikk, og dykke ned i detaljene. Det blir nesten som å ta heisen opp og ned. Hvis det er noe en medarbeider ikke får til, eller en avdeling som har utfordringer, er jeg nødt til å gå inn i detaljene. Men når problemet er avklart, må jeg opp igjen, for å få ivareta helheten.

– De over 55 år får ny jobb

Alder er ingen hindring for å få ny jobb, ifølge Vigdis Lamberg i Metier OEC.

■ SILJE SUNDT KVADSHIM
ssk@finansavisen.no

Finansavisen har i en serie artikler skrevet om hvordan mange opplever at det nærmest er umulig å få ny jobb etter fylte 55 år.

– Men der jo ikke sant, det handler bare om at mange selger seg inn på feil måte, sier Vigdis Lamberg.

Hun er direktør i Metier OEC, er ansvarlig for selskaps outplacementprogram, og har i en årrekke jobbet som karriereveileder og instruktør i Nav-tiltak.

Nettverk

– For alle aldersgrupper gjelder det i dag at det er de færreste stillingene som blir utlyst. Tror man at alle ledige stillinger kommer på Finn.no, tror man helt feil, det er maks 20 prosent. Det er gjennom nettverk at man lettest får ny jobb, sier hun.

– I mange bedrifter er det for eksempel vanlig å rekruttere gjennom anbefalinger fra de ansatte, sier hun.

– Sweco fortalte nylig om hvordan de gjorde det, ved å dele ut bonuser på 30.000 kroner til ansatte dersom kandidater de tipset om fikk jobb.

– Men skal man lykkes med å få jobb gjennom nettverk, er man også nødt til å fortelle alle man kjenner at man faktisk er mellom to jobber.

Blir silt bort

Til de utlyste stillingene påpeker hun at det avgjørende for suksess at man faktisk blir vurdert.

– Mange vet egentlig ikke hvordan utvelgesprosessen foregår. Ofte blir disse håndtert av HR-avdelingen i bedriften eller et rekrutteringsselskap. Og disse kjenner ofte ikke alle avdelingens operasjoner i detalj, men sorterer bare søknadene basert på de kriteriene som er valgt i stillingsannonsen. Derfor der det mange som ikke engang blir vurdert, til tross for at de kan være den beste kandidaten, sier hun.

– **Nøkkelen for å vise seg frem er å få til et direkte møte med den fremtidige sjefen, der man kan selge inn sin kunnskap, erfaring og sine egenskaper.**

– Det er en helt ny måte å tenke på, og for å lykkes med det må man bli bevisst på egenskapene sine.

Tilpasse budskapet

– Så du mener at de over 55 også



NYTTIG NETTVERK: – Det er gjennom nettverk man lettest får ny jobb, sier Vigdis Lamberg i Metier.

FOTO: OLAV ERIK STORM, METIER OEC

KARRIERE

Seniorer bør kvoterer inn

Det blir stadig vanskeligere for dem over 55 år å få ny jobb, opplever Olina R. Bjørck i HR-beset. – Jeg tror vi trenger nye virkemidler, sier hun.

Kvoterer inn seniorer
Hva er det som gjør det så vanskelig for seniorer å få ny jobb? Det er ikke nødvendigvis alderen i seg selv, men hvordan man selger seg inn på arbeidsmarkedet. Mange seniorer har mye erfaring og kunnskap, men de har ofte blitt silt bort av HR-avdelingen. Det er viktig å få til et direkte møte med den fremtidige sjefen, der man kan selge inn sin kunnskap, erfaring og sine egenskaper.



– Vi opplever at seniorfrykten øker

Finansavisen 17. oktober.

får ny jobb?

– De får jobb. Men de må avlære seg den gammeldagse måten å beskrive kompetansen sin på, og tilpasse budskapet sitt. Et av våre råd når man sender en søknad, er å ha et felt øverst på CV-en med nøkkelkvalifikasjoner som har relevans for nettopp den bedriften man søker seg til. Denne må selvfølgelig være forskjellig for hver gang. Har du fått heftet leseren på der, kan CV-en gjerne være lang, det er jo ditt totale etterlatte inntrykk som avgjør om du er en interessant kandidat. Da er én side for lite.

Har man først lært denne teknikken, er hennes erfaring at det ikke er vanskeligere for en 50-åring enn for en 30-åring å

finne en ny jobb.

– Men ettersom 50-åringene ofte har avansert internt, og blitt ringt til av rekrutterere, er det kanskje lenge siden de har måttet selge inn sin kompetanse. Det er ikke alltid at det er det de selv har sett på som sin viktigste kvalifikasjon som er det arbeidsmarkedet nå vil ha, men så godt som alle har andre kvalifikasjoner det er behov for. Det handler bare om å vise frem det som er relevant for den respektive bedrift. Og for å komme inn dit må man unngå å bruke stammespråk og trebokstavsforkortelser.

– Men alder er ingen hindring for å få ny jobb, det er kompetanse, erfaring og egenskaper som er avgjørende, sier Lamberg.