

FOTO: ÅF NORGE AS



avgjørende for at han har lyktes i sin lederrolle.

## Faste møtepunkter

**Det er viktig for unge ledere å være fysisk til stede, sier HR-sjef i Rambøll, Camilla Eeg Skogstad.**

**H**un mener at tilstedeværelsen, kombinert med forutsigbarhet og ærlighet gjør kommunikasjonsoppgavene for unge ledere enklere.

– Det handler om fysisk å være til stede på kontoret; om å være synlig, for eksempel når det trengs brannslukking. Det er spesielt viktig for unge ledere

å være dønn ærlige, konkrete og saklige, dersom de skal oppnå tiliten som trengs for å utøve god ledelse, understreker hun.

Hun anbefaler å danne faste møtepunkter i bedriften.

– Du bør innføre faste møtetider og steder, der du går igjennom prosjekter og oppgaver som skal løses, sier hun.

### Lytting

Hun anbefaler unge ledere å fokusere på å lytte så mye som mulig.

– Kommunikasjon handler om lytting, forståelse av problemet og å fokusere på løsninger. Bruk gjerne de erfarne medarbeiderne på avdelingen du leder som en ressurs her, avslutter hun.



FOTO: RAMBØLL

Camilla Eeg Skogstad i Rambøll mener unge ledere lettere når frem med sin kommunikasjon gjennom synlighet og tydelighet.

## – Må søke god dialog

**Unge ledere må styre unna rapporterings- og karaktersettingsfellen, sier forbundsleder Jan Olav Brekke i Lederne.**

**D**e må ikke bli fanget av systemet og rapporteringskravene, men heller fokusere på å legge til rette for et åpent og utviklende arbeidsmiljø, sier han.

Bakteppet for advarselen er undersøkelsen Lederne fikk utført av analyse- og rådgivningsselskapet Great Place to Work tidligere i år. Den viste at tre av fem ledere er dårlige til å fordele oppgaver og koordinere arbeidet.

– Grunnen til dette viste seg å være at oppfølging av medarbeiderne må vike på grunn av rapporteringskrav fra eiere og toppledelse, sier han.

Brekke sier at det er problematisk at ledere i norske bedrifter ikke har gode arbeidsforhold og tilfredsstillende kommunikasjon med toppledelsen i bedriftene.

– Vi har ikke tro på en utvikling uten dialog i hele organisasjonen. Dialogen er en forutsetning for at lederne skal kunne gjøre jobben sin, sier han.

### Må ikke la seg diktere

Brekke understreker at Lederne vil ha systemer for evaluering, men at disse må ikke gå på bekostning av forutsetningene for at lederne skal kunne gjøre en god jobb.

– Vi må ha systemer for evaluering av medarbeidere, men de unge må ikke la seg diktere av toppledelsen. De må fokusere på å



FOTO: LEDERNE

Jan Olav Brekke i Lederne mener unge ledere også må ha en god dialog oppover i systemet.

utøve sin lederrolle, og jobbe med utvikling og mot gode resultater. God dialog mellom avdelingsledere, toppledelse og medarbeidere er alfa og omega i en virksomhet. Og som leder gjør du rett og slett ikke jobben din om du ikke kommuniserer, sier Brekke, sier han.

bidra til at personen som skulle sies opp kunne få muligheten til raskt å skaffe seg ny jobb. I tillegg fokuserte han på å være så tydelig som mulig overfor sin medarbeider, i forhold til nødvendigheten av prosessen.

– Jeg kommuniserte alt jeg visste, om våre planer og målsettinger i denne prosessen så tidlig som mulig. Jeg ga medarbeideren oppdateringer, og hadde jevnlig samtaler med ham, sier han.

Medarbeideren som skulle sies opp reagerte som forventet følelsesmessig, med skuffelse og irritasjon.

– Jeg var glad for å kunne pre-

sentere tre ulike jobbalternativer til medarbeideren da vi tok den endelige nedbemanningsbeslutningen. Selv om det tok litt tid før dette sank inn hos ham, var han takknemlig og fornøyd med at vi hadde jobbet parallelt med å skaffe ham en ny jobb. Han har i dag en tilsvarende stilling hos en av våre konkurrenter. Han mener den dag i dag at vi gjennomførte en smidig og ryddig prosess, sier Fylkesnes.

### Uten skjult agenda

Christian Fylkesnes beskriver seg som en leder som setter åpenhet, ærlighet og tydelighet i høysetet.

– Det er viktig at ledere ikke har en egen agenda. For meg betyr det mye at hele budskapet kommuniseres, og at man jobber for å skape forståelse og tydelighet om både positive og negative situasjoner, sier han.

Han eksemplifiserer dette med at lønnsamtaler går smidig, siden han alltid prøver å gi de ansatte nok informasjon til at de skjønner bedriftens rammer, og hva han kan gjøre innenfor disse.

– Oppstår det uventede situasjoner vet de ansatte at jeg er til å stole på. Døren min er åpen, og de kommer rett til meg ved behov, sier han.

Ifølge Fylkesnes handler ledergjerningen om at alt skal legges til rette for at medarbeiderne skal trives på jobb.

– Gjør de det, blir også kundene fornøyd, sier han.

### Motivasjon

For å motivere sine medarbeidere jobber Fylkesnes med å gi konstruktive tilbakemeldinger, gjerne i formelle fora.

– Det er viktig at medarbeiderne føler et eierskap til prosjektene vi gjennomfører. Derfor deltar alle i strategimøter, der vi går igjennom prosjektene. Strategiene som velges avgjøres i plenum.

Vi diskuterer ulike alternativer, hvilke veier vi kan gå og ender opp med noe som alle kan stå inne for. Da føler alle at de har hatt en hånd på det vi skal gjøre fremover, presiserer han.

For Fylkesnes er det viktig at medarbeiderne føler at deres faglige behov er ivarettatt. I medarbeidersamtalene gjennomgås alltid en utviklingsplan, som følges opp.

– Vi kommer langt når medarbeiderne er fornøyd med sine arbeidsoppgaver, og arbeidsmiljøet er godt. Små, sosiale sammenkomster er også viktig for samholdet i bedriften, legger han til.