

## Den norske modellen

ALLE FOTO: ANITA MYKLEMYR



Boklansering: Bedriftslederne Janne Vangen Solheim, Inge Brigte Aarbakke, Linn Cecilie Moholt og Hilde Midthjell sammen med June Lima Bru (forfatter), Jan Olav Brekke (leder i Lederne) og Tor Hæhre (nestleder i Lederne).

# Vil ha den norske ledelsesmodellen fram i lyset

**Organisasjonen Lederne mener den norske ledelsesmodellen er under press og lanserte denne uken en ny bok om ledelse på norsk.**

**Av Anita Myklemyr**  
am@ukeavisen.no

Organisasjonen Lederne har flere ganger gått kraftig ut i media og advart mot det de omtaler som hard, amerikanskinspirert HR-ledelse. De har i flere undersøkelser samlet inn data fra medlemmene sine, og tolker funnene slik at det er en trend at «hard HR» innføres i stadig flere norske bedrifter.

### «Hard HR»

– «Hard HR» er en måte å organisere og drive bedrifter på med mye styring hvor eiers interesser er i fokus. Dette er ikke noe galt i det i seg selv, men vi har et lovverk og et avtaleverk som tilsier at medarbeidere skal medvirke i prosesser og det mener vi er veldig fraværende i hard HR. Vi er også

betenkt over en del av målemetodikken som bruke i HR, sier Jan Olav Brekke, forbundsleder i Lederne.

Den norske ledelsesmodellen er under press, mener Lederne, som er bekymret over utviklingen. Når de nå gir ut bok om den norske ledelsesmodellen, er det fordi de ønsker å ikke bare kritisere.

– Vi ønsker å bidra til å øke kunnskapsnivået om den norske modellen. For lederutdanning er boken et alternativ som tar for seg hvordan norsk arbeidsliv har fungert og fungerer, sier Brekke.

### Toppledere forteller

Boken, som Lederne har utarbeidet sammen med forfatter June Lima Bru, er praktisk innrettet og inneholder blant annet innspill fra åtte toppledere: Jens P. Heyerdahl og Finn M. Jebsen (tidligere

Orkla), Janne Vangen Solheim (Janus), Hilde Midthjell (Dale of Norway), Inge Brigte Aarbakke (Aarbakke Group), Linn Cecilie Moholt (Karsten Moholt AS), Steinar J. Olsen (Stormberg AS) og Alf Christian Thorkildsen (Seadrill Norge AS).

På pressekonferansen fortalte fire av lederne som har bidratt i boken historier om hvordan de samarbeider med medarbeiderne sine i hverdagen. (Se smakebiter fra historiene nedenfor.)

### – Forventer å bli lyttet til

Mener så toppledere. slik Lederne gjør det, at den norske ledelsesmodellen er under press?

– Nei, jeg tror ikke den er under press. Ikke i Norge, sier Hilde Midthjell, som begrunner dette med at den norske modellen fungerer så godt.

– Jeg tror ikke du får et norsk selskap til å fungere optimalt hvis du ikke utnytter potensialet til medarbeiderne maksimalt. Nordmenn forventer å bli tatt på alvor, bli lyttet til. De forventer å bli involvert i

prosesser, ellers drar de på håndbrekket og gjør ikke optimalt arbeid. Det er min erfaring. Når det kommer utenlandske systemer inn i Norge og medarbeidere blir overkjørt, mister de motivasjonen og gidder ikke å gi så mye. Det samme skjer hvis de har ledere som ikke vil høre på dem. Da ser jeg også hvordan de drar på håndbrekket. Den norske ledelsesmodellen fungerer. Den får folk til å gjøre en god jobb.

### Kritisk til styrene

Inge Brigte Aarbakke mener at styrene bør ta et større ansvar for at bedriftene har gode ledere.

– Jeg synes det er mange dårlige styrever, jeg. Styrever som ikke tar ansvar og skifter ut dårlige ledere som ikke tar signaler. Det er som i fotballen. Skifter du trener, kan du se et helt annet lag på banen. De jobber sammen. Det er på samme måte i bedrifter. Har du en leder som ikke får folk til å jobbe sammen, går det aldri godt. Og det er styrets ansvar å sørge for at bedriften har en slik leder, sier Aarbakke.

## Ser ikke seg selv som en sjef

**Janne Vangen Solheim** var ung da hun overtok lederskapet i familiebedriften Janus. De produserer ullundertøy og konkurrerer i en tøff bransje hvor det ikke



er vanlig å legge produksjonen til Norge. Vangen Solheim snakker mye med sine ansatte, er mye i produksjonen og fortalte at hun ikke føler seg som en leder.

– Vi er kolleger alle sammen. Vi har bare et utvidet ansvar om å få troppene til å gå i takt. Jeg ser ikke på meg selv som en leder, men føler et veldig stort ansvar, sier Vangen Solheim, som er opptatt av å opprettholde en kultur preget av ærlighet, samhold der enkeltindivider har mulighet til å påvirke, sier Vangen Solheim.

## Går rundt i produksjonen

**Inge Brigte Aarbakke**, gründer av Aarbakke Group som leverer brønnboringutsyr til oljeindustrien, hater å sitte på kontor. Han løper i stedet rundt og snakker med folk. Ofte løser de problemer på stedet.

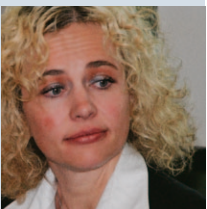


Utenlandske ansatte kan ha problemer med at toppsjefen snakker direkte med dem. De blir nervøse for hva arbeidsformannen vil si. Løsningen er blitt at Aarbakke legger igjen en lapp som den ansatte kan gi til sjefen.

– Visjonen vår er samspill og glede. Vi vet hva vi tenker, så sier vi det, og så bommer vi av og til og så er vi ærlige. Vær knall ærlig, det er det viktigste, sier Aarbakke.

## Ansatte hjalp sjefen

**Linn Cecilie Moholt**, administrerende direktør og eier av Karsten Moholt AS, mistet faren og broren i en flyulykke og ble daglig leder for 200 ansatte i familiebedriften over natten.



At familiebedriften hadde blitt drevet etter den norske ledelsesmodellen i flere generasjoner, med inkludering av ansatte og engasjement, var til stor hjelp.

– Det viste seg at alle de ansatte stilte opp noe helt enormt. De hadde vært inkludert i bedriften, og da ledelsen trengte det, brettet de opp ermene, kom tilbake fra ferie og utsatte permisjoner. Det var en enorm motivasjon for meg, sier Moholt, som fant det naturlig å videreføre en inkluderende lederstil.

## Strukturert medvirkning

**Hilde Midthjell**, aktiv eier i Dale of Norway og tidligere gründer og øverste leder av Dermanor-gruppen (hudpleie), sier at hun både er tøff og myk som leder.



Hun er opptatt av kvalitet i alle ledd og ansvarlighet. Når det kommer til involvering av ansatte, så er hun opptatt av at det skal skje på en strukturert måte.

– Du må ha faste møtetider både for avdelingsmøter og fellesmøter, ellers koker det ofte bort i kålen. Jeg har tro på å involvere de ansatte i prosesser og lytte til det. Hvis du ikke lytter til de ansatte, mister du ekstremt mye informasjon og da tar du feil beslutninger. Det har jeg sett når jeg sitter i styrever og det har sett når har ansatt ledere, sier Midthjell.