

Lederverktøy

FOTO: BÅRD ANDERSSON

Flere av våre lederverktøy finner du på ledelse.as/ukeavisen

-Unfreeze

Den største feilen bedrifter gjør når de skal endre kultur er å glemme å varme opp, hevder konsulenter.

Rune Rimol har jobbet med lederutvikling og endring for Redd Barna med gode resultater.

Av Bård Andersson
bard.andersson@ukeavisen.no

Assessit-konsulentene Rune Rimol og Marianne Kirknes peker ut endring som den konstante egenskapen fremtidens ledere må kunne beherske. Til en sal full av fremtidens toppledere under Årets Unge Ledere 2014 trakk de frem en til å utvikle bedriftskultur som spesielt viktig.

– Kultur vil bli det sterkeste konkurransefortrinnet i fremtiden, sier Rimol.

Både han og Kirknes er eksperter innen organisasjonspsykologi. De mener at lederskap handler om å dyrke frem styrker, fremfor å reparere feil. Effektene av talentene må maksimeres.

Ifølge Rimol må selvinnsikten til ledere være på plass før de kan forvente å utvikle og påvirke andre.

– Mange ledere har en idé om hvordan de blir oppfattet som ikke stemmer med virkeligheten. Ledere må være klare over at hvordan det de sier og gjør blir oppfattet til slutt vil avgjøre om de lykkes som ledere, presiserer han.

Relasjonsorientering og tøff empati

Lederes relasjonsorientering blir viktig i fremtiden, og i dette begrepet ligger prioritering av den gode samtalen med medarbeiderne. Dette innebærer at én-til-én-samtalen både må prioriteres kvalitets og kvantitetsmessig.

– Ledere utnytter denne arenaen forferdelig dårlig i dag, hevder Rimol, som mener ledere i tillegg må fokusere på hvordan disse samtalen skal bli gode og fruktbare for begge parter.

Han bruker begrepet tøff empati, for å forklare hvordan dette skal foregå: Ledere må sette seg inn i hvordan medarbeiderne har det, men samtidig våge å utfordre for å kunne skape utvikling.

– Det er slik vi skaper den gode, prestasjonsorienterte samtalen, sier Rimol.

Når man utfordrer må man stille spørsmål. For

å stille gode spørsmål må det ligge en genuin nysgjerrighet i bunnen. Ledere må trene opp nysgjerrighetsmuskelen mer enn vanlig. Det gjør man ved å trene på å stille flere spørsmål, mener han.

Unfreeze

Skal man lykkes i fremtiden holder det ikke lenger å lete etter såkalt beste praksis, for så å kopiere denne. Den må identifiseres, slik at man kan gå fra beste praksis til neste praksis, forteller Rimol. Han mener det bare er nysgjerrighet som kan føre oss dit.

Han forteller at den største feilen bedrifter gjør når de skal endre kultur er at de ikke varmer opp.

– Ingen bedrifter er klare for endring der og da. Det engelske begrepet unfreeze er derfor dekkende for det de må igjennom. Man må rett og slett gå i dialog om hva endringen innebærer, skape modenhet i organisasjonen og drøfte konsekvensene av hva en endring betyr, sier han.

Han presiserer at unfreeze er en tilstand som ikke har noen slutt dato. For å kunne skape reell varig endring, klarer vi bare å ha fokus på et par ting av gangen, hevder Rimol, og forteller at dette har med kapasitetet å gjøre.

– Det hele må kokes ned til det aller viktigste. Hva vil vi har mer av i vår kultur for å lykkes, er et viktig spørsmål å stille, sier han.

Rimol forteller om et prosjekt hos en kunde, der han ba kunden liste opp de absolutt viktigste strategiske områdene som kunne forbedres. Han fikk 42 svar.

– Det sier seg selv at dette ikke er fokusert oppmerksomhet, smiler han.

I stedet skal oppmerksomheten gjennomsyre alt vi gjør over tid. Tas denne oppgaven på alvor, kan det gi enorme effekter, mener han.

Lederfeedback og empowerment av medarbeidere

Marianne Kirknes forteller om sitt arbeid med det

finsk-svenske selskapet Stora Enso, som er verdens nest største skogsindustrikonsern. Sammen med SHL / CEB og Stora Enso har hun jobbet systematisk med ledelse og empowerment (engasjement, red.anm.) de siste to årene.

– Stora Enso har trent 2700 ledere i kommunikasjonsferdigheter som for eksempel coachende ledelse, involvering, nysgjerrighet og tøff empati. I tillegg har Stora Enso trent nærmere 90 360 graders-coacher til å fortsette å fortsette budskapet av selvinnsikt og feedback som ledelsesverktøy, forklarer hun.

Reisen fortsetter inn mot 2018 gjennom å ta empowerment og ved å gå fra ord til handling – i ledelse. Neste nivå av kulturutviklingsprosessen er å ta det ut til alle 27 000 medarbeidere globalt.

– Effektene av ledelsesutviklingen så langt har medført positiv trendutvikling for hele selskapet knyttet til medarbeiderengasjement og lederindeksen som måles. De har i kulturer som Kina også jobbet med det samme konseptet, og grunnfilosofien om empowerment som mål for å skape økt engasjement, utdypes Kirknes.

Systematisk

– Jeg har aldri sett en organisasjon som på globalt nivå har jobbet så systematisk med lederfeedback – gjennom 360 graders evalueringer og empowerment av medarbeidere, sier Marianne Kirknes.

Hun utdypes dette med at effektmålene organisasjonen har i dag er vesentlig forbedret: Engasjementsindeksen har økt fra 75 til 77 på to år – målt gjennom medarbeiderundersøkelsen Your Voice. Stora Enso har 27 000 medarbeidere.

Lederindeksen viser tydelige forbedringer – fra 73 til 76 totalt.

– Det er positive trender som vises innen lederindeksene knyttet til team, effektivitet og Rethink, i tillegg til ambassadør-skårer for selskapet. Dette er klart linket til fokus på empowerment i lederskapet, sier hun.

«Den største feilen bedrifter gjør når de skal endre kultur er å glemme å varme opp, hevder konsulenter»

Lederverktøy

Slik skaper du klima for endring:

Unfreeze-dialog:

- Skap modenhet for endring i organisasjonen
- Varm opp bedriften for konsekvensene av endring
- Ikke en prosess med en avslutningsdato

Styrkebasert utvikling og -ledelse:

- Fokuser på å utvikle de sterke sidene, fremfor å reparere feil

Selvinnsett:

- Må til for å kunne utvikle og påvirke
- Hvordan det du sier og gjør blir oppfattet avgjør om du lykkes som leder
- Innhent informasjon om hvordan du blir oppfattet

GROW:

- Regelmessige én-til-én-samtaler
- Trening på effektiv kommunikasjon og coachende teknikker

A & S (Ansvarlighet og samarbeid):

- La dette gå som en rød tråd gjennom alt
- Alle bør gjennomføre tiltak innen ansvarlighet og samarbeid

Flytt prosessene:

- Flytt ledelses- og kulturutviklingen ut i avdelingene og nærmere hverdagen ved å utfordre lederne på å designe og lede kritiske samarbeidsprosesser mellom avdelingene

RUNE RIMOL OG MARIANNE KIRKNES

En tilleggs effekt er at selskapet nådde en ROCE (Avkastning på bruk kapital, red. anm.) på 13 prosent i kvartal fire, som de ikke har hatt siden sammenslåingen av Stora og Enso ble gjennomført.

- Det er mange faktorer som har påvirket dette, men det er en klar oppfatning fra ledelsen at selskapet har vært en viktig faktor for å påvirke dette resultatet, sier Kirknes.



FOTO: RAND ANDERSSON

Marianne Kirknes har jobbet med lederutvikling og endring for den finsk-svenske gigant Stora Enso.

Styrket lederskap og kultur

Rune Rimol forteller at Redd Barna også har vært igjennom en lederskaps- og kulturutviklingsprosess. Prosessen startet med unfreeze-dialoger med utvalg av ledere.

- Ledergruppen besluttet å satse på fokusert oppmerksomhet. Da startet «gningene», forteller han.

Ledergruppen implementerte regelmessige én-til-én-samtaler (GROW) i hele organisasjonen, i tillegg til å etablere og gjennomføre tre lederforum. Dette var første gang alle lederne var samlet for å jobbe med det de kalte «vår fungering som Redd Barnas ledelse».

- Vi igangsatte arbeidet, gjennomførte et år med lederutviklingsprogrammer og gjorde dette så enkelt og fokusert som mulig. Det viktigste temaet var styrkebasert utvikling- og ledelse, selvinnsett og trening på effektiv kommunikasjon og coachende teknikker. Ansvarlighet og samarbeid gikk som rød tråd gjennom det hele. Ledere uten personalansvar fikk de samme verktøyene og treningsoppgavene, forteller han.

Etter dette flytter ledelses- og kulturutviklingen ut i avdelingene og nærmere hverdagen, gjennom å utfordre lederne på å designe og lede kritiske samarbeidsprosesser mellom avdelingene. Hensikten er ytterligere å tydeliggjøre og forankre ansvar og å forbedre samarbeidet mellom avdelingene. Dette arbeidet starter nå, forteller Rimol.

En av effektene så langt, etter et knapt år, er tidenes største Norad-avtale for Redd Barna, sier han. ●

TRENGER DU HJELP TIL Å ARRANGERE EVENT?



Latter på Aker Brygge er det ultimate stedet for ditt event. Vi kan arrangere store og små event skreddersydd til akkurat ditt behov.

Kontakt oss på event@latter.no eller 23118805

Latter
PÅ AKER BRYGGE

GYLDENDAL
AKADEMISK

Interesstvist og arbeidskamp



Christopher Hansteen, Sigurd Øyvind Kambestad, Hans Christian Monsen, Einar Stueland

Interesstvist og arbeidskamp

En grundig bok om kollektiv arbeidsrett som burde leses av tillitsvalgte i fagbevegelsen, men også av arbeidsgivere og arbeidsrettsjurister.

ISBN: 9788205461161 | 512 sider | Kr 649,-

Send SMS med kodeord ARBEIDSKAMP til 2030

bedre læring

Gyldendal Akademisk
Postboks 6860 St. Olavs plass, 0403 Oslo
Besøksadresse: Sehesteds gate 4
Telefon +47 22 03 41 80, Faks +47 22 03 41 82
www.gyldendal.no / Faglitteratur/Arbeidsliv@gyldendal.no