

HRmagasinet

Nr. 6 - 2024 / www.hrmagasinet.no



FREDRIK FORNES (32) er mer enn LinkedIn-ekspert:

**«Jeg vet at det er
en del som ikke
tåler trynet mitt»**

SYKEFRAVÆR

Hva skal vi gjøre når noen «sykmelder seg»?

LEDELSE

Stadig færre fristes inn i ledelse

HRM

Suksessfaktorene som gir stor vekst

REKRUTTERING

Rett fra skolebenken og ut i jobb

INNHOOLD #6



12 KOMPETANSELEDELSE: IKKE NOK Å TETTE HULLENE

Olav Johansen og Tor Endre Gustavsen mener strategisk kompetanseledelse må få hjelp av en mer dynamisk variant. Det holder ikke lenger å fylle igjen gapene med kjent kompetanse – vi må sette oss i stand til å utvikle helt ny. Det er et lederansvar.

ALLTID I HRmagasinet

10 KOMMUNIKASJON

Hvordan bidrar du selv som leder til å skape en kultur der medarbeiderne forblir engasjerte og presterer på sitt beste over tid? **MATS KRISTENSEN** mener nettopp at selv å være et godt eksempel er veldig viktig. Han har fire kvaliteter du skal være oppmerksom på.

22 KOMMUNIKASJON

Frustrasjon og maktesløshet hos medarbeidere kan ta overhånd. Plutselig får du maktkamper. I mellomtiden snakkes det mye og ryktene går. Med stor sannsynlighet skulle du gjerne vært baksnakkingen foruten. **GRETHE HOLTAN** vet råd.

52 PSYKOLOGI

Utenforskap og ensomhet utfordrer mange i hverdagen. Sosial kontakt og tilhørighet er viktigere enn noen gang – verdensdagen for psykisk helse setter for tredje året fokus på dette. Psykologene **BODIL VICTORIA GULDBRANDSEN** og **ROLV MOHN** forteller mer om hva dette kan bety for oss.

58 ARBEIDSRETT

Har du reflektert over hva som ligger i beskrivelsen «omplasseringsplikt»? **THORKIL ASCHEHOUG** tar fatt i en fersk dom fra Høyesterett, der formuleringene og tolkningene åpner opp for flere ulike løsninger.

64 TEKNOLOGI

Er tiden inne til bare å stole på kunstig intelligens? Ikke i følge HR-teknologi-ekspert **MARTIN JONASSEN**. Han argumenterer godt for ikke å slippe robotene fullstendig løs – fordi teknologien fortsatt er for umoden.



16

SYKEFRAVÆRSLEDELSE: ARBEIDSLIVET BYR PÅ HELT NYE UTFORDRINGER

Verdiene og holdningene som har kjennetegnet norsk arbeidsliv over lang tid er satt under press. Lederutvikler **VIGDIS AUSTRHEIM** skriver om hvordan nye generasjoner kommer med en helt annerledes arbeidsmoral og forståelse. Det er også et lederansvar å fikse det.



18

SELVLEDELSE: HVEM VIL VÆRE LEDER NÅ?

10 år er gått siden **ØYSTEIN BONVIK** skrev boken «Frist med ikke inn i ledelse». Nå utgir han boken på nytt, i en oppdatert versjon. Mye har skjedd, men hva egentlig? Og hva har endret seg med lederrollen underveis?



48

REKRUTTERING: ENDELIG LITT MANGFOLDSHJELP

Det norske arbeidslivet spiller ikke det samfunnet vi lever i. Å rekruttere mangfoldig og inkluderende er krevende for svært mange arbeidsgivere. Som landets største jobbformidler har **FINN** tatt ansvar – nå foreligger «DIB Playbook».

Trenger du ledere eller spesialister?

I et arbeidsmarked i stadig endring er det viktig å ha tilgang på rett kompetanse som dekker forretningsmessige behov – i dag og for fremtiden. Jefferson Wells leverer konsulenter og rekrutteringstjenester innen ledelse, teknologi og økonomi. Med egne spesialistteam på grønne tjenester innen rekruttering og økonomi, sikrer vi din virksomhet fremtidens kompetanse. Les mer om hva vi kan bistå deg med på jeffersonwells.no

Morgendagens ledere og spesialister



HRmagasinet

REDAKTØR:
Geir Christiansen
geir@hrmagasinet.no
901 98 440

ANNONSER:
Anita Madshus
anita@a2media.no
901 10 688

UTGIVER:
Ask media AS
Sjefredaktør Pål Sønsteli
pal@askmedia.no

LAYOUT:
Stream Media AS
Stig Atle Bakke | 952 98 013
stigatle@streammedia.no

TRYKK:
Merkur Grafisk AS
ISSN 2703-9323

ABONNEMENT:
Ask Media AS
Postboks 130, 2261 Kirkenær
Tlf. 46 94 10 00
abonnement@askmedia.no

ABONNEMENTSPRISER:
Total (digital + papir)
1 år til kr 1.900,- (kort/faktura)

Digital (kun digitalt)
1 år til kr 1.700,- (kort/faktura)

MEDLEM AV:



HRmagasinet redigeres etter Vær varsom-plakaten og Redaktør-plakaten





Det er viktig å ha det gøy på jobb, ifølge AJ-montørene Stian Lirio, Haavard Wenger, Rawad Farrouh og Thomas Juliussen. Om noen har en dårlig dag eller praktiske ting går litt på tverke, prøver de å løfte stemningen og hjelpe hverandre. Foto: Alexander Benjaminsen

Denne gjengen trives på jobb, og det er det flere gode grunner til. Men kun halvparten av oss har det egentlig gøy på jobben, ifølge ny undersøkelse.

Det er mandag formiddag hos Møller Bil Skadesenter Bærum. En stor lastebil med den gule og røde logoen til AJ Produkter er på vei ut porten. Inne er fire montører fra innredningseksperter i full gang med å pakke ut og sette sammen skrivebord og kontorstoler.

Åge Alexandersen synger «Levva livet», mens Thomas Juliussen, formann og montør i AJ Produkter, monterer ben på et skrivebord.

– Dette er en jobb jeg virkelig stortrives i. Jeg gruer meg aldri til å gå på jobb, for å si det sånn, sier han, og får støtte av de yngre kollegaene Haavard Wenger og Stian Lirio.
– Det er viktig å ha det gøy på jobb, sånn at man trives, sier Haavard.

Viktig å tulle

Ifølge en fersk undersøkelse utført av Kantar, er syv av ti nordmenn enige med AJ-gjengen i at det er viktig å ha det morsomt på jobb, mens kun halvparten av de spurte sier at de faktisk har det morsomt.

Hva folk opplever som morsomt vil selvfølgelig variere, men Stian er i hvert fall sikker i sin sak:

– Vi har det gøy! Vi prater og koser oss mens vi jobber, legger han til.

Nettopp det sosiale har mye å si for trivselen, ifølge organisasjonspsykolog Harald Sørgaard Djupvik i Kantar.

– Det å bruke tid på å bli kjent med

hverandre også utenom det faglige, bidrar til å skape gjensidig tillit. Humor, latter og å tulle med hverandre er veldig fint, forklarer han.

Djupvik mener humor og å ha det gøy på jobb er en av de viktigste faktorene for å trives på jobb. I tillegg nevner han gjensidig tillit både mellom leder og ansatte og de ansatte imellom, og at man opplever jobben som meningsfull, enten faglig eller sosialt.

«Jazzer» hverandre opp

Montørene i AJ er enige. Det sosiale miljøet og de gode kollegaene er det viktigste.

– Det er viktig at det praktiske fungerer og at ting går «smooth» også, sier Stian.

Men når det ikke gjør det, og man for eksempel må bære 50 kontorstoler opp trappene fordi heisen står, er det bedre å gjøre det sammen med noen man har det morsomt med.

– Da prøver vi å skape god stemning og

«jazze» hverandre opp.

Hos AJ ligger strategien «Happiness at work» til grunn for det meste de gjør, og norgessjef Marius Barhaugen er opptatt av at de ansatte skal ha det gøy på jobben.

– Glade mennesker skaper gode resultater, mener han.

Noe av det første han gjorde da han begynte, var å sette av tid til å snakke med alle én til én. Han ville finne ut hvem de er, og hva de brenner for.

– Det er viktig med balanse. Skal man prestere på jobb, må man ta vare på seg selv og gjøre ting man liker, sier Marius.

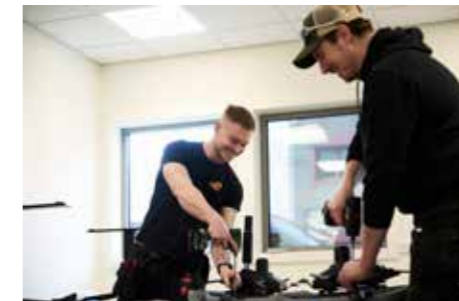
Innstillingen hans har bidratt til å utvikle arbeidsmiljøet, som alltid har vært godt hos AJ Norge.

Tillit er limet

Montørene er mest ute hos kunder, men de får likevel være en del av det gode miljøet. De starter arbeidsdagen på hovedkontoret



Det er alltid god stemning når Rawad Farrouh og Thomas Juliussen jobber sammen. Foto: Alexander Benjaminsen



Det går unna når Haavard Wenger og Stian Lirio skrur sammen skrivebord fra AJ Produkter. Foto: Alexander Benjaminsen



– Dette er en jobb jeg virkelig stortrives i. Jeg gruer meg aldri til å gå på jobb, for å si det sånn, sier Thomas Juliussen. Foto: Alexander Benjaminsen

på Kløfta hver morgen før de drar ut på oppdrag.

Djupvik mener dette kan være avgjørende. – At man samles på morgenen er veldig smart. Å være del av teamet er viktig. Det bidrar til tillit, som er limet i en gruppe, og for å få tillit til hverandre må man komme nær nok hverandre også på det personlige planet, og da må man møtes, forklarer organisasjonspsykologen.

Montørene selv mener også at det bidrar til at de trives så godt, selv om det tar litt ekstra tid.

– Da får vi sagt hei og sett de andre, og blir en del av gjengen, sier Stian, som driver eget selskap og er innleid av AJ.

Samtidig gjør Thomas ferdig et skrivebord. Åges «Levva livet» byttes ut med klassikeren «Forelska i lærer'n» i bakgrunnen.

– Vi er heldige som har et veldig godt arbeidsmiljø, slår han fast. ■



INFO

AJ PRODUKTER

- AJ er et fullserviceselskap som designer, selger og produserer innredning til kontor, i tillegg til møbler og produkter til lager, industri, skole og barnehage.
- Er representert i 21 europeiske land med 26 selskaper, og har over 1000 ansatte.
- I Norge har selskapet hovedkontor og showroom på Kløfta med over 40 ansatte.
- AJ Produkter er Norges største nettbutikk for innredning og utstyr til arbeidsplassen.
- Ble etablert i 1975 av 19 år gamle Anders Johansson. Hans initialer har vært selskapets navn siden da.
- AJ Produkter satser sterkt på egen produksjon, og på lokale og europeiske leverandører – både små og store.



INFO

ORGANISASJONSPSYKOLOGENS TOPP TRE FOR TRIVSEL PÅ JOBB

1. Meningsfullhet: Forskning viser at dette er det viktigste for at man skal ha det bra på jobb. Det kan være at arbeidsoppgavene i seg selv er meningsfulle, som for eksempel leger og sykepleiere som hjelper mennesker. Eller det kan være det sosiale miljøet.
2. Gjensidig tillit: Mellom ansatte og mellom ansatte og leder. Lederen har en viktig rolle for å få dette til. Å ha en leder som ser og kjenner de ansatte bidrar til å skape denne tilliten og tryggheten, som er nødvendig på en arbeidsplass. For å skape tillit mellom ansatte er det viktig å gjøre sosiale ting sammen. Dette kan en leder bidra og til rette legg for.
3. Humor: Å ha det morsomt, le og tulle med hverandre, er en veldig fin måte å bli kjent på et litt dypere plan enn det faglige. Dette er viktig for å bygge tillit, som igjen bidrar til trygghet og trivsel.



Scann QR-koden for å se hele utvalget til AJ produkter

#leder

Pensjonistpartiet er en dårlig idé

■ ■ Seniorene seiler i medvind. Snart sitter jeg i samme båt – hvis man da skal definere folk over 60 år som seniorer. Poenget er likevel ikke på hvilket alderstrinn seniorbegrepet slår inn, det er hva senioren bidrar med og etter hvert det pensjonistlivet skal inneholde.

I løpet av ganske kort tid er det blitt vesentlig klare for de fleste av oss at senioren er sentrale i norsk arbeidsliv. De kommer fortsatt til å forbli viktige, fordi det vil være mangel på arbeidskraft, de stiller med erfaring som ikke på lang tid vil gå ut på dato, og nær sagt livslang kompetanse både må og skal overføres mellom generasjoner.

■ ■ Av de enkle grunnene som nevnt over, jobber «Kunnskapsenter for lengre arbeidsliv» systematisk og ivrig for å få flere til å stå lengre i arbeidslivet. Det kreves mye, og det er en lang reise med mye overbevisning for å få ulike interesser og generasjoner til å snakke sammen.

Midt i denne «stormen» står det tusentalls av ledere som skal spleise folk med helt ulike liv, ulike forutsetninger, ulike behov og mest av alt ulik ballast.

I dette perspektivet er Pensjonistpartiet en dårlig idé. Ved stortingsvalget i 2021 fikk det 0,6 prosent av stemmene – helt ubetydelig. Men på de to årene frem til kommune- og fylkestingsvalget ble det jobbet godt og strategisk. I tillegg til et knippe opplagte seniorsaker, tok partiet sentralt for seg de mest tidstypiske temaene: Strømpriser, drivstoffavgifter, bompenger, vindmøller og eiendomsskatt.

Det var populært. Pensjonistpartiet rykket inn med representanter i mange norske kommuner. Noen steder ble de også partner for å kunne skaffe rødt, blått eller grønt flertall – de har med andre ord fått en politisk posisjon, som de naturlig nok ønsker å utnytte.

■ ■ Dette engasjementet og denne iveren etter politisk makt burde aldri vært samlet i ett enkeltstående parti. Arbeiderpartiet, Høyre, Fremskrittspartiet og alle de andre burde for lengst forstått at senioren blir flere og viktigere, og sørget for å innlemme dem i egne rekker. Det vil kanskje medføre noen endringer i partiets politikk, men med Pensjonistpartiet i posisjon og som politisk motstander vil det bli annerledes uansett.

Hovedpoenget er likevel at senioren trengs mer sammen med andre enn bare i sitt eget, litt snevret univers. Når arbeidslivet jobber iherdig med å få alle med, skape arenaer og plass til alle, sørge for overføringsverdi og kompetansedeling, så er særlig partier for en bestemt aldergruppe det vi har aller minst behov for.

Senioren trengs mer enn noen gang. Sammen med alle oss andre.



#hør her

Skjønnhetsbalansen og neste ferie

Det spiller ingen rolle om dine ansatte virkelig elsker jobben sin hvis du som leder er et hår i suppa. Jeg skal gi deg et godt tips.

«Om jeg er lykkelig på jobb? Tuller du?»

Jeg tenker at dersom det er flere ting i livet som er mer vakker enn ting som er grelt, er det grunnlag for å være tilfreds. Jeg pleier å operere med uttrykket «skjønnhetsbalanse». Lykke kan oppleves i øyeblikk, men varig lykke tror jeg handler om at man har overvekt av gode ting i livet.

Balansøvelsen foretar vi alle, uansett hva vi kaller den. Veier det gode opp for det kjipe? Med mindre man er på flukt fra seg selv og har behov for terapi, vil det for mange være godt nok å føle at glasset er halvfullt.

For de fleste er familie og venner, livet med partneren og den sosiale selvfølelsen grunnleggende for en slik lykke. Jobben kommer et sted ned på rangstigen, særlig hvis man har det bra på jobb.

Spiralen begynner et sted

Har man det helt begredelig på jobb, derimot, kan det gjennomsyre hele privatlivet og senke selv det mest harmoniske kjærlighetsforhold.

«Du snakker jo ikke om annet enn sjefen din hele tiden.»

Stadig kjeft på jobb eller smålig kritikk er noe av det verste. Det svir i brystet. Stolthetsfølelsen får seg en knekk. Man mislykkes i egne øyne, og spiralen har begynt. Når man ikke blir verdsatt, slutter man også å yte, og til slutt blir kritikken dessverre berettiget.

Kritikeren har talt liv i en virkelighet som ikke hadde trengt å se dagens lys, dersom man hadde søkt å oppmuntre og tilrettelegge i stedet.

Aller oftest handler det om lederen

Så hvor kommer ditt lederansvar inn for at en ansatt føler seg lykkelig? Du kan jo bare gjette.

Lykkelige ansatte er som regel en oppskrift på produktivitet og lønnsomhet, så hvorfor ikke undersøke om det er mulig å påvirke?

Vi vet at for mange er jobben redusert til et sted de oppholder seg i åtte timer mens de gleder seg til å treffe familien igjen. Undersøkelser peker mot at det aller oftest handler om mistrivsel på grunn av en dårlig relasjon til nærmeste leder.

Det skorter på interesse

Vi kan selvsagt bruke krefter på å saumfare de egentlige årsakene, men det vesentlige er ikke hvem som har skylda. For det er så godt som alltid sjefen som får skylda for at ambisjonsnivået har sunket til absolutt nullpunkt.

Dypest sett er det slik; treneren blir sparket fra laget, ikke spillerne. Har man ikke et ønske om å være uegennyttig til stede i en lederrolle for bedriftens beste, bør man ikke søke makt.

Så hva kan man gjøre noe med? Nøkkelen ligger i å interessere seg for sine ansatte. Ledelse kan ses på som 99 prosent påvirkning, med 1 prosent direkte korrigerer. Hvordan påvirker du et univers du ikke kjenner?

Det indre liv

Dersom du finner ut litt mer om dine ansatte enn hvilken karakter de fullførte mastergraden med, tror jeg du kan bidra i positiv retning. Kanskje du til og med kan bidra til din kollegas «skjønnhetsbalanse» på jobb, dersom du lærer litt mer om hva vedkommende setter pris på?

La meg sitere en strofe fra de tusen morgenmøter som holdes første arbeidsdag i august: «Håper alle er tilbake med ny glød, glade og uthvilte og har ladet batteriene fulle.»



Illustrasjon: Colourbox

Nå begynner det virkelige livet igjen, med andre ord. Menneskesynet til en arbeidsgiver kan leses av med elektronmikroskop gjennom de første minuttene på jobb, dagen etter ferien. Hvordan kan man tro at folk tenker de skal la seg opp for å komme tilbake til jobben? I min verden lader jeg jo alltid opp til ferien. Energien øker frem mot reisen vi har planlagt et halvt år. Du jobber jo enda bedre når du vet at det du tjener, kan du bruke på noe vakkert.

Tenke som din medarbeider tenker

Jeg ser jo ikke på ferien min som noe som skal gagne arbeids-

giver. Det er noe jeg jobber hardt for, og det samme gjelder langweekend med kjæresten, den hyggelige vennekvelden, lunsjen med en barndomsvenn som man fikk til ved å ta ut litt avspasering.

Tenk hvis vi alle kunne oppleve virkeligheten gjennom individets linse. Se på deg selv som en servitør av utelukkende gode drinker til dine kolleger, og forsøk å tenke som de tenker. På de tingene som skaper skjønnhetsbalanse.

Hvis du blir kjent som den lederen som første dag etter ferien spør: «Ja, hvor går turen neste gang, da? Har dere lagt noen planer for høsten?» fyller du

antagelig på i rett balanseglass.

Jøss, sjefen var interessert i mitt liv. She gets me.

Der og da har du kanskje spart deg for et helt ledertreningsseminar.



AMUND HESTVEEN
Tekstguru, PR-rådgiver, skribent



Fakta > Mats Kristensen (50)

- Managing partner og medgrunnlegger – FRONT Leadership
- Fagansvarlig, foreleser – Handelshøyskolen BI
- Programleder for podcasten «Lederoppskrifter»
- Foredragsholder ledelse og endring – Athenas
- Ansvarlig redaktør - Leadership Weekly
- Medforfatter HR-boka – Gyldendal

Mats Kristensen (50) trives med å være den synlige og utadvendte lederinspi-
toren, men like mye med å trekke seg mer tilbake for å jobbe analytisk og strate-
gisk.

» Tekst og foto: **GEIR CHRISTIANSEN**
geir@hrmagasinet.no

Fra og med denne utgaven vil lederen i FRONT Leadership bli jevnlig å se i HRmagasinet. Mats skal skrive om lederen – om hverdager, utfordringer, dilemmaer, utvikling, forbedringer og det som totalt sett kan gjøre at flere vil bli bedre ledere.

Her er noen enkle lederspørsmål som han har fått i sakens anledning – bare for å bli litt bedre kjent med hovedpersonen selv.

1. Hva er god ledelse?

Kort spørsmål med mer sammensatt svar. Både enkelt og vanskelig i seg selv. Det er i hvert fall å oppnå resultater sammen med mennesker over tid, slik at andre kan prestere bedre enn de ellers ville ha gjort. God ledelse er også å glede seg over å få være med på denne reisen – kombinasjonen av å løse felles oppdrag og samtidig ta vare på folkene sine. Å bidra til å utvikle medarbeidere, gjerne til tross for at det skorter på vilje eller motivasjon, eller evner og kapasiteter. Så må lederen finne en løsning i dette landskapet. Det dreier seg også om å få folk til å overprestere over tid, samtidig som de trives og har det bra.

2. Hvordan skal vi skape, utvikle og vedlikeholde gode ledere?

En jobb som leder må først og fremst oppleves som attraktiv og meningsfull, helst også interessant og givende. Ledelse har med folk å gjøre, enten så liker du folk eller så liker du ikke folk. Vi må rekruttere de som liker folk. Det hjelper å være den som synes at nettopp



Mats Kristensen (50) er ny fagskribent i HRmagasinet. Han vil skrive om ledelse, og komme med både innsikt og gode råd til ledere på alle nivåer.

dette oppdraget i seg selv er spennende og givende. Gode ledere har ledelse som fag, og ikke det man var utdannet til fra tidligere. Ledelse er hovedjobben og ikke et bierverv.

Litt for mange ledere er for opptatt av å spille den store rollen, eller være ute på banen som «fagspesialist». Forståelig nok, det er jo der det spennende skjer. Men man bør være mer opptatt av lederskapet og tillate seg å sitte på benken. Det er jo faktisk der det kritiske skjer. Så må man gi rom for ledelse, forstå at dette også tar tid, organisere seg på en slik måte at ledelse er mulig. Større virksomheter bør ha en forventning

om godt lederskap, og at dette er sterkt medvirkende til å bygge en kultur. I tillegg må man ha de rette rammebetingelsene og den riktige kompetansen. Hvis noe av dette mangler så blir lederskapet raskt amputert. I tillegg hjelper det om lederne er glade i folk.

3. Hva slags leder er Mats Kristensen?

Han er en visjonær, tenkende og strategisk leder. Ganske så kreativ når det gjelder å finne løsninger. Jeg er nok mer forretningsleder enn personalleider. Det er lettere for meg å se helhet, konsepter og muligheter for virksomheten, enn enkeltpersoner og

individer som trenger meg. Utfordringene mine er nok å se enkelte, og være nysgjerrige nok på den enkelte. Jeg vet at jeg må gjøre det, så jeg gjør det, men altså ikke fordi jeg synes det er det mest spennende med rollen min. Derimot synes jeg at det å få til noe på

«Ledelse har med folk å gjøre, enten så liker du folk eller så liker du ikke folk.»

samfunnsnivå, og dra vyene våre videre, er noe jeg virkelig motiveres av. Vi har mange andre hos oss som kan gjøre en fantastisk jobb med enkeltmennesker. Kort sagt opplever jeg vel at jeg er veldig god på noe, mens andre gjør en del av jobben vesentlig bedre enn meg.

4. Når du har fri fra ledelse, hva gjør du da?

På jobben tillater jeg meg å jobbe med komplekse problemstillinger. Det krever analytisk tenkning og kreativitet, da forsøker jeg å sette i gang hele intellektet og kompetanseplattformen min.

På fritiden er det rett og slett å trene. Det går i litt forskjellige former. Nå er det styrke og utholdenhet, med musikk på øret. Men det kan også være padel, joggetur og sykkelkultur.

Nå er jeg så sterk fysisk som jeg aldri har vært. Målet er å holde på formen, og kunne spise det jeg vil. Jeg liker å spise mat, og koser meg veldig med et godt måltid.

Les Mats Kristensens nye, faste spalte «Ledelse» ▶

«Lead by Example» er en effektiv lederstrategi

Som leder møter du komplekse utfordringer og stadig høyere forventninger. For å være blant de beste må du være på ditt beste. Sun Tzu skrev «Lead by Example» for over 2500 år, og i en tid med store og raske endringer, er det mer aktuelt noensinne. Men hva betyr egentlig «Lead by Example»? Og hvordan gjør du det i praksis?

Det er spesielt fire kvaliteter som er viktig når du skal demonstrere de egenskapene og verdiene du ønsker å se hos andre. Og gjennom disse bidrar du til å skape en kultur der dine medarbeidere er engasjerte og presterer på sitt beste over tid.

1. Integritet

Du viser integritet når du er konsekvent i dine handlinger, beslutninger og ord. Du har sterke moralske prinsipper, du holder ord og viser at du er til å stole på. Du står opp for det som er riktig, og spesielt det som andre synes viktig.

Du er åpen og ærlig selv når det er vanskelig eller ubehagelig. Du tar ansvar for egne feil og svake beslutninger. Du behandler alle med respekt og empati uavhengig av situasjon og posisjon. Og kanskje viktigst: du viser integritet ved konsistens mellom ord og handling.

Du kan la deg inspirere av **Howard Schultz**, som alltid har vært kjent for sin åpne kommunikasjon og forvaltning av Starbucks. Etter at selskapet opplevde rasisme-relaterte hendelser i 2018, tok Schultz personlig ansvar og innkalte til et møte med ansatte for å diskutere selskapets retningslinjer og arbeidsmiljø. Han iverksatte obligatorisk opplæring for alle ansatte om rasisme og diskriminering, inkludert seg selv.

2. Mot

Du viser mot ved å ta personlig risiko og stå opp for det som er riktig, selv når det er vanskelig. Du kan ta vanskelige beslutninger, konfrontere konflikter eller gå imot det som er «vanlig praksis». Du evner å møte utfor-

dringer og press, også når du er redd eller usikker. Du tar tak i en vanskelig konflikt, selv om du helst vil la være.

Du kan la deg inspirere av **Ruth Bader Ginsburg**, tidligere høyesterettsdommer i USA, kjent for sitt mot både i retten og i offentligheten. Hun tok opp saker om kjønnsdiskriminering og likestilling, og hun konfronterte motstandere i saker som var vanskelige og kontroversielle. Ginsburg utfordret normene i en mannsdominert verden, og hennes beslutning om å stå opp for likestilling og rettigheter for kvinner har hatt stor innvirkning. Hennes evne til å møte press og ta vanskelige beslutninger om rettferdighet, selv når det var risikabelt, er et glimrende eksempel på mot.

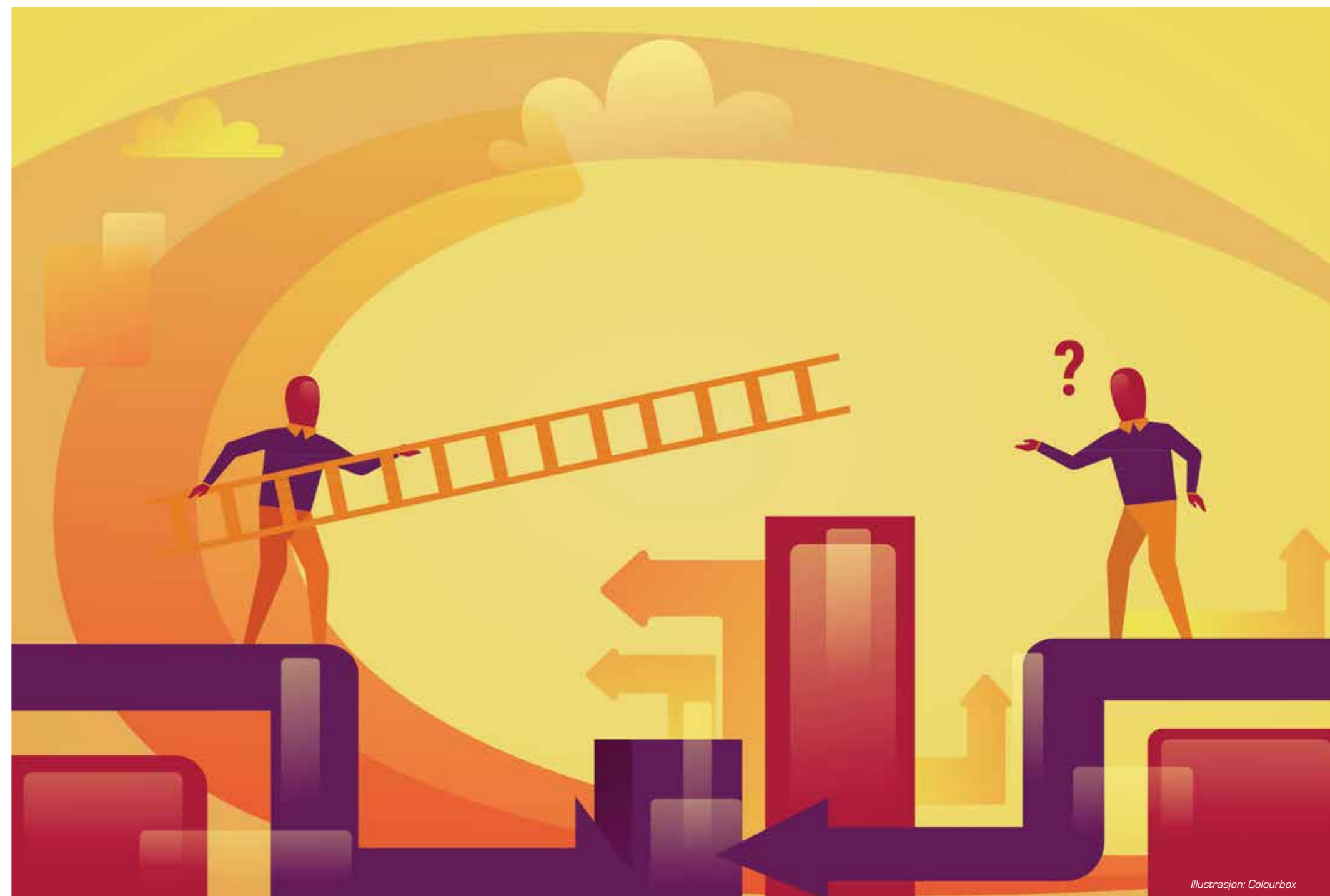
3. Arbeidsmoral

Du viser høy arbeidsmoral gjennom engasjementet og iver i arbeidet. Du er dedikert, tilstede og villig til å legge ned nødvendig innsats. Du viser at du er villig til å jobbe hardt for å lykkes i få til ting sammen med andre. Du viser smittende ansvarlighet og dedikasjon. Du tar din del av byrden når teamet er nedsytlert i arbeid. Du hjelper med å prioritere, strukturere og organisere for å gjøre jobben enklere. Og du kan ofre deg selv til det beste for fellesskapet.

Du kan la deg inspirere av **Sheryl Sandberg**, tidligere COO i Facebook, som sto i bresjen for krevende prosjekter og arbeidsoppgaver, hvor hun ofte meldte seg til å ta på seg ekstra ansvar. Hun har også vært en forkjemper for å skape et inkluderende arbeidsmiljø der alle ansatte føler at de kan bidra med det de er best på. I møte med krevende situasjoner, som for eksempel i kjølvannet av datalekkasje og personvernproblemer, var hun åpen om utfordringene og jobbet tett sammen med teamet for å finne løsninger.

4. Ferdigheter

Du har de kunnskapene og ferdighetene som kreves for å gjøre jobben som leder. Du kan kommunisere, beslutte, løse problemer, vise omsorg, sette mål og følge opp medarbeidere over tid. Du har solid helhetsoversikt og tilstrekkelig detaljinnsikt, slik at medarbeiderne stoler på dine vurderinger og din retning. Du oppfordrer til læring og utvikling ved selv å sette en



Illustrasjon: Colourbox

høy standard som andre kan strekke seg etter. Du er som dirigenten i et orkester, du veileder og koordinerer ulike enestående bidrag og skaper en harmonisk og helhetlig fremføring.

Du kan la deg inspirere av **Satya Nadella**, CEO for Microsoft. Han som har reformert selskapets kultur fra en konkurransepreget tilnærming til en mer samarbeidende og læringsorientert kultur. Under hans ledelse

har han implementert programmer som fremmer samarbeid og innovasjon, som f.eks. "Growth Mindset"-initiativer. Nadella viser også sine evner til å løse problemer og fatte beslutninger ved å bruke data og tilbakemeldinger fra ansatte for å forme strategien og retningen for selskapet.

Oppsummering og anbefaling

Lead by example er en tidløs og kraftfull

strategi for å navigere komplekse utfordringer og møte høye forventninger. Ved å demonstrere integritet, mot, arbeidsmoral og ferdigheter, kan du inspirere andre til å yte sitt beste.

Et bra sted å starte er ved å reflektere over egne handlinger og verdier, og hvordan disse påvirker andre. Identifiser konkrete situasjoner hvor du kan bli bedre – enten det er å ta ansvar i en vanskelig situasjon, kon-

frontere konflikter, egne handlinger i unike oppgaver eller ved å dele dine ferdigheter med teamet for å fremme deres utvikling. Så ta steget inn i din rolle som en foretrukket leder, og se hvordan både du og teamet kan vokse og oppnå suksess sammen!

MATS KRISTENSEN

Lederutvikler,
forfatter, foreleser



Dynamisk duo vil lede an i nytt spor

Du har både hørt og lest om at «det er reisen som er selve målet». Er det slik dynamisk kompetanseledelse fungerer også? Les videre, så vil du forhåpentligvis finne et slags svar.

› Tekst og foto: **GEIR CHRISTIANSEN**
geir@hrmagasinet.no

Uavhengig av hvilken vei du velger og hva man kaller det man må lære seg, så er kompetanse nøkkelen inn til morgendagens arbeidsliv for oss alle.

Men hvordan kan vi vite hva vi trenger? Tor Endre Gustavsen og Olav Johansen mener at de er på sporet av noe som kommer til å bli avgjørende.

– Kompetanse varer ikke like lenge som før. Vi har nær sagt et konstant behov for påfyll, men da kan vi ikke fortsette med å fylle på gjennom å bruke samme metoder som vi alltid har gjort. I stor grad har vi kartlagt «gapene» eller kompetanseshullene på strategisk og analytisk vis. Vi må gjøre det mye mer dynamisk, sier de to pedagogene og lederutviklerne.

De mener at denne dynamikken er så viktig å finne for mange flere, at de like gjerne skrev ned alle tankene, refleksjonene, argumentene og eksemplene sine i boken «Dynamisk kompetanseledelse».

Venner for livet

Det er ikke akkurat noe nytt fenomen for Tor Endre og Olav å samarbeide om prosjekter, som eksempelvis en bokutgivelse. De har hengt sammen siden studiedagene på Blindern midt på 90-tallet.

«Tilretteleggingen skjer gjennom å gi relevant informasjon, skape riktig klima, og bidra med tilstrekkelig tid og rom.»

CV > Tor Endre Gustavsen

- Leder for avdelingen Kompetanse og Kultur, Skanska Norge.
- Cand.pæd, Universitetet i Oslo.
- Utdannet i personalledelse.
- 25 års erfaring med opplæring, organisasjons- og lederutvikling fra næringslivet.

CV > Olav Johansen

- Førstelektor i organisasjon og ledelse, Høgskolen Kristiania/ Universitetet i Sørøst-Norge.
- Partner i Knowledge Management Company.
- Cand. Paed, Universitetet i Oslo.
- Utdannet i organisasjonspsykologi, BI.
- 15 års erfaring fra næringslivet.

– Vi satt der og nerdet i hvert fall i fem år, det sa bare «klikk» – sånn rent faglig, konstaterer Olav, smilende i retning av Tor Endre. De fullførte ikke bare profesjonsstudiet i pedagogikk sammen, men ble også venner for livet. Og «nerdingen» knyttet til fag har de bare fortsatt med.

– Det vi er blitt stadig mer klar over, er at ting ikke er så rett fram som man kanskje skulle tro. Verken livet eller arbeidslivet er innrettet slik det var før, for det går an å «bale» mye. Og dette er egentlig noe av hovedpoenget vårt – for «baling» er også verdifullt. Det handler mye om å være bevisst når du baler.

Fremtiden betyr mest

Vi forlater balingen for en stund, og oversetter det til å streve eller møte motstand; at alt ikke er som før, og at det vil kreve noe annet og nytt av oss. Og dette «noe» er akkurat det Olav og Tor Endre vil snakke om.



– Å jobbe med kompetanse og ledelse i tiden som kommer vil bli helt annerledes, mener Olav Johansen (t.v.) og Tor Endre Gustavsen. De har samlet tanker, refleksjoner, argumenter og eksempler i boken «Dynamisk kompetanseledelse» – verktøy for å lede arbeidet med å tilegne seg uformell kompetanse gjennom tillit og vekst.

– Denne ideen om at du må få kontroll på all kompetansen i bedriften gjennom å kartlegge den, kan vi like gjerne legge død. For hva skal vi bruke den kunnskapen til? Den forteller jo alt om det vi har gjort og det vi har hatt behov for å vite noe om. I stedet trenger vi innsikt og forståelse for det som

ligger foran oss, og svarene finner vi ikke i historien, røper Olav engasjert.

De bytter på å snakke om hvordan dynamikken avløser det strategiske i kompetansesarbeidet. Det er nesten så man skulle tro de hadde inngått en slags avtale om når de skal slippe til hverandre, men disse gutta

har en så sømløs fordeling av taletid at man nesten skulle tro at de var eksperter på... ja, nettopp: Dynamikk.

Hva er kompetansepåfyll?

– Vi vil ikke ta livet av strategisk styring av kompetanse. Absolutt ikke. Det er noen

systemer der man må beherske dette godt, og det vil fortsatt være en foretrukket metode i lang, lang tid og for de aller fleste. Vi vil bare utfordre tankesettet og tilnærmingen – fordi kompetanse er så mye mer enn å fylle noen forhåndsdefinerte hull, fortsetter Tor Endre. ▶

► Behovet for nytenking har vært der i mange år, mener han. I løpet av de siste årene er det bare blitt mer aktuelt, fordi endringstakten har økt, og kompleksiteten i det vi skal gjøre er blitt enda tydeligere.

– Nå begynner folk å skjønne det, selve ideen og behovet for å ha en annerledes inngang til kompetansepåfyller. Det er vel noe med tidsånden, at det er flere som setter spørsmålsteget ved oppleste sannheter og velbrukte løsninger. Det viktigste vi gjør er å jobbe med holdninger, det relasjonelle, og heise den genuine interessen for det vi ikke vet noe om, høyt opp i flaggstanga.

Tilrettelegging er alt

Så hva er disse dynamiske verktøyene som «gutta krutt» snakker så varmt og så mye om?

– Kort fortalt handler det om å betrakte kompetanse fra ulike perspektiver og vinkler. Dynamisk kompetanse er en type uformell læring gjennom tillit og vekst, som vi tilegner oss gjennom den veien vi går – når vi går den. Samtidig må den ledes, som all annen utvikling. I denne sammenhengen betyr det å legge til rette for at nettopp dette kompetansepåfyller kan skje. *Tilretteleggingen skjer gjennom å gi relevant informasjon, skape riktig klima, og bidra med tilstrekkelig tid og rom.*

Når disse faktorene er på plass mener forfatterne at nyskaping vil skje. Du vil utvikle kompetanse, ikke bare implementere kjent kompetanse i et styringsverktøy.

Utvikle kompetansen

Vi kan konstruere et eksempel. Entreprenøren skal reise et nybygg som inneholder en rekke tidstypiske løsninger. Prosjektet tar tid, det kan ta år. Tradisjonelt ville man hentet inn ressurser som har de nødvendige kompetansene for å få det til å reise seg. Folkene hentes inn lenge før oppstart.

– I vår dynamiske verden er vi inkompetente når vi begynner. Men når vi er ferdige så er vi kompetente – fordi kompetansen vår har utviklet seg i takt med byggingen. Vi har funnet nye behov og løsninger underveis når vi har klart å legge til side den strategiske tenkingen. I stedet har vi utviklet en metode for å la oss lede inn et rom uten rammer, uten ferdigsnekrede løsninger, eller bare noe som skal brukes fordi det er brukt før.

– Vi ønsker bare å bringe inn denne dimensjonen i kompetansearbeidet for å bevise at den formelle læringen og den tradisjonelle rettleidingen ikke er eneste veien fremover. Vi mener også at den hemmer kompetanseutvikling, i stedet for å bidra til det. Og så lenge arbeidslivet vil skrike etter nye tanker og nye løsninger, så må vi

«Du må komplettere og utvide kompetansen med noe som ikke ligger rett foran deg.»



Olav Johansen: «Vi trenger innsikt og forståelse for det som ligger foran oss, og svarene finner vi ikke i historien.»



Tor Endre Gustavsen: «Kompetanse er så mye mer enn å fylle noen forhåndsdefinerte hull.»

lære oss å innta nye og ulike posisjoner for å finne ut hva vi skal se etter, sier de to.

Komplettere og utvide

Det er denne frigjøringen av menneskelig energi de er ute etter.

– Vi vet fra vårt arbeid ute i organisasjoner gjennom mange år at det er så mye å hente på få folk til å «slippe seg løs», eller bli mer fri fra rammene. At vi tar oss tid til å reflektere over hva som kjennetegnet den perioden da vi opplevde stor grad av læring og utvikling. Selvsagt trenger vi grunnleggende kunnskap, ferdigheter og riktig holdning. Men gjennom bare å fokusere eller stole på dette når det gjelder vårt fremtidige behov, så går du også glipp av noe. For

du må komplettere og utvide kompetansen med noe som ikke ligger rett foran deg. Utviklingen og farten vi har inn i fremtiden vil kreve det, avslutter Tor Endre Gustavsen og Olav Johansen.

Apropos energi: Deres energi ble sluppet løs da samtalen vår begynte for en drøy time siden. Den har vært mer eller mindre konstant, og det vil den fortsette å være helt til de har overbevist mange nok om at det er veldig mye å hente på oftere å velge en dynamisk tilnærming.

– Husk at du kan ha masse kunnskap uten å være kompetent. Du kan ha mastergrad i et emne, men likevel ikke være i stand til å gjøre jobben.



Få umiddelbare svar på arbeidsrettslige problemstillinger og bli mer effektiv.

LawAi er en AI-basert tjeneste spesialisert på norsk arbeidsrett. LawAi er GDPR-sikker og alltid faglig oppdatert.

Hvilke erfaringer har våre kunder med å bruke LawAi?

«Arbeidshverdagen til en HR-rådgiver blir fort spist opp av enkeltsaker. LawAi er da en fin sparringspartner å bruke. Det er som å sparre med en arbeidsrettslig erfaren kollega.»



Andreas Nicolaisen

HR-rådgiver hos gjenvinningsselskapet Lindum



Tonje Koskinen

Juridisk rådgiver og prosjektleder hos det interkommunale kompetansekontoret RKK Salten

Ønsker du å teste LawAi?

Test gratis eller book demo på lawai.no



« Hvis jeg ikke får det som jeg vil, så sykmelder jeg meg! »

VIGDIS AUSTRHEIM

- Leder- og teamutvikler, foredragsholder og Ledercoach
- <https://vigdisaustrheim.no/>

Jeg holdt på å svime av! Sitatet kom fra en leder nå i september. Jeg hadde stått på scenen og snakket om det å lede ulike generasjoner, spesielt de yngre. Vi stod en gruppe etter foredraget og vi delte ulike erfaringer. De fleste erfaringene var kjente problemstillinger, men denne var helt ny for meg.

Det er krevende å lede i dag, du kan ende opp med å lede fire ulike generasjoner. Og hvis dette er en holdning du møter hos de yngre, hvordan leder du da?

Bidrag og holdninger

Jeg tenkte først at dette handler ikke så mye om hvordan yngre tenker nå, selv om de ofte refereres til som «meg, meg, se meg-generasjonen».

Dette handler mer om verdier, holdninger, en annerledes arbeidsmoral og forståelse av hva det vil si å ha en jobb, bidra til fellesskapet og være en bidragsyter til flere enn deg selv.

Og så tenkte jeg at dette var et engangstillefelle.

Men så delte jeg denne historien i en annen sammenheng, med flere ledere fra ulike bransje. Da kom det frem at de også følte seg presset, kommunikasjon og adferd er annerledes hos de yngre, Generasjon Z.

Mangel på robusthet

Nå fikk de høre:

«Jeg trenger å ta vare på meg selv, så jeg sykmelder meg»

Fakta > Sykefraværet

Tall fra NAV, 2. kvartal 2024

ALDER	PROSENT	DIAGNOSE	TAPTE DAGSVERK
65-69 år	5,7 (+ 0,5)	Allment og uspesifisert	660 111
60-64 år	7,0 (+ 4,5)	Andre lidelser	637 928
55-59 år	6,4 (+ 3,7)	Hjerte- og karsykdommer	239 066
50-54 år	6,0 (+ 3,5)	Muskel- og skjelettlidelser	2 698 969
45-49 år	5,8 (+ 6,0)	Psykiske lidelser	2 262 821
40-44 år	5,9 (+ 8,8)	Svangerskapssykdom	387 538
35-39 år	6,2 (+10,1)	Sykdom i fordøyelsesorgan	371 783
30-34 år	6,2 (+10,2)	Sykdom i luftvei	399 058
25-29 år	5,2 (+10,1)	Sykdom i nervesystem	487 642
20-24 år	4,0 (+ 9,4)	Ukjent	7291

[tallene er sammenlignet med samme kvartal i 2023]

[Tapte dagsverk er sykefraværsdager, meldt inn fra leger. Basert på at arbeidstakeren skulle vært på jobb disse dagene, korrigert for stillingsandel]

«Motivasjonen min daler fordi jeg får ikke nok positive tilbakemeldinger fra lederen min. Jeg tror jeg sykmelder meg.»

«Det er så mye press for tiden, så mye som skal leveres, jeg trenger å hvile. Jeg trenger egentlig ferie, men jeg har ikke flere feriedager igjen så jeg sykmelder meg.»

Og så enda en som toppet det hele, historien om lederen som hadde gitt kritiske tilbakemeldinger, til en yngre medarbeider, i den årlige utviklingssamtalen. Dagen etter kalte faren til medarbeideren lederen inn til møte, det ble et foreldremøte på jobben!

Ser vi starten på en ukultur?

Du har sikkert forsøkt alt det vanlige gode ledere gjør. Vært proaktiv, skapt et godt arbeidsmiljø, sett den enkelte, anerkjent, engasjert deg, tilrettelagt, investert og

utviklet og så videre - men så kommer denne:

«Hvis jeg ikke får det som jeg vil, eller det blir krevende, så sykmelder jeg meg»

Men måten å snakke på, kommer av måten å tenke på.

Måten å tenke på, former holdningene dine.

Smilet forsvinner fra ansiktet mitt, jeg merker at det snur seg opp ned i magen, at jeg har lyst til å filleriste foreldrene og miljøet som har formet denne personen.

Dette er nye holdninger for meg. Jeg har vært leder i nesten 20 år, og har jobbet som leder og teamutvikler de siste ti årene. Jeg har blant annet kjørt lederutviklingsprogrammet «Ny som Leder» for Tekna, og lederutviklingsprogram i flere runder hos Foodora. Der var lederne ofte i sin første



Lederutvikler og -coach Vigdis Austrheim ser store utfordringer i ledelse av ulike generasjoner i arbeidslivet. Hun mener noe av løsningen ligger i kommunikasjon av tydelige forventninger og rammer. (Foto: Mona Nordøy)

jobb, de ble raskt ledere, med gjennomsnittsalder på ca. 25 år.

En mindre robust generasjon

Det er utrolig mange bra, unge medarbeidere, i generasjon Z. Jeg tror de aller fleste går på jobben med ønske om å gjøre en god jobb, og bidra til å nå målene til bedriften. De har ofte en bedre balanse mellom jobb og privatliv post-corona. De oppdaterer seg fortløpende, og orienterer seg lettere i en ny verden med AI (kunstig intelligens).

Jeg ønsker ikke å generalisere en hel generasjon, det er trekk ved alle generasjoner som er bra og trekk som kan bli bedre.

Men nå erfarer vi en mindre robust generasjon, også kalt «snøfnugg» generasjonen. De tåler mindre, og de har hele veien hørt at de er unike.

Denne generasjonen yngre medarbeidere er vant til å bli sett, de er vant til å dele, de motiveres av likes og følgere. De har store forventninger, de vil gjerne bli leder året etter de kom fra skolebenken, de vil være med å forme fremtiden, og de er uredde.

Samtidig er de mer sårbare. De snakker mer om mental helse og bruker ord som deppa når de har en dårlig dag og de blir lett slitne. Ikke rart når de alltid er vant til å være på, ikke minst digitalt.

Så hva må endres?

Vi må justere lederstil.

Vi må nok avlære noe, slik som å jobbe til alle døgnets tider. Og så må vi bli tydeligere.

Jeg erfarer at alle generasjoner verdsatter tydelig kommunikasjon, rammer og forventninger. Tydelige rammer og avklarte forventninger gjør det enklere for alle. Gode rammer gjør det enklere med tillit begge veier.

Vi må våge å lede, prioritere og si nei. Vi trenger å forklare mer hva som forventes i arbeidslivet. Vi må våge å ansvarliggjøre. Om vi bruker smart tilnærming til slike samtaler, så trenger vi ikke å bli stemplet gammeldagse ledere som ikke kan ta vare på oss selv, og som jobber altfor mye.

Vi trenger å justere våre egne tanker og holdninger til hvordan arbeidslivet er nå, kontra hvordan det har vært.

Bedre på lytting

En måte å tilpasse oss, er å bli mer nysgjerrige, lytte bedre, være lærevillige og tilpasningsdyktige. Det gjelder spesielt de som i dag faller i kategorien Baby Boomers og Generasjon X, de som fortsatt tenker at kunnskap er makt. De som ikke så gjerne deler og anerkjenner andre med hyppige tilbakemeldinger. De som fortsatt tenker at de har gitt gode tilbakemeldinger, men som ikke sjekker hva medarbeider faktisk opplever.

Nysgjerrighet og endringslyst. Da tror jeg de fire generasjonene som nå er i arbeidslivet kan samspille bedre sammen, ikke minst får vi med oss de yngre.

«Don't be a know it all, be a learn it all.» Det sitatet fra CEO i Microsoft, Satya Nadella

Tips > Start med dette

Vigdis Austrheim har følgende tips til hva du kan starte med:

1. Juster prosessene dine.

Vi trenger å se over ansettelse, onboarding, utvikling og offboarding prosesser, vi trenger å oppdatere leder- og medarbeiderutvikling, samt retningslinjer.

2. Kommuniser tydeligere.

Du må kunne sette forventninger, være tydelig på hvilke rammer som gjelder, hvilken retning vi jobber i og hvilke mål som skal nås. Men du må også være inspirerende, for de yngre klarer ikke konsentrere seg like lenge og har høye forventninger til de rundt seg.

3. Gjør ansettelsesintervjuer annerledes.

Du må bruke mer tid på å finne ut om kandidaten egner seg. Om hvordan vedkommende tilegner seg læring og hvilke holdninger og tanker hen har. Dropp case i forkant, det er for enkelt med ChatGPT. Bruk tiden i intervjuene.

4. Definer medarbeiderreisen,

spesielt for de yngre ansatte. De blir trolig ikke like lenge, så gjør maksimalt ut av tiden de er ansatt.

5. Invester mer i utvikling.

Både av medarbeidere og ledere. De yngre vil gjerne lære, men mer på egne vilkår. Kunnskap blir ferskvare, hvordan du lærer og tilpasser deg blir viktigere ferdigheter. Vi trenger også å bli bedre på kritisk tenkning, kommunikasjon og samspill, til å beholde ro og motivasjon i urolige tider; jobbe disiplinert og målrettet.

6. Juster lederstil.

Du kan ikke lede slik du ledet tidligere, lederstil må oppdateres og tilpasses. De yngre har et annet verdensbilde enn deg.

7. Jobb kontinuerlig med kultur.

Gå foran som rollemodell. De yngre har mindre ro over seg. Engasjer deg, forsterk ønsket adferd og ferdigheter; skap en arbeidsplass og ledere medarbeidere gjerne vil jobbe med.

oppsummerer det fint for alle generasjoner.

Lær deg trekkene ved de ulike generasjonene. Vær nysgjerrige på de som jobber hos deg, de er like og ulike. Ta deg tid til å bli kjent, det er en god investering.

Ekklusivt tilbud til leserne av HRmagasinet!



20%
rabatt på alt av
STEMPLER



10%
rabatt på alt av
KONTORSKILT



10%
rabatt på alt av
ETIKETTER

Bruk kodeord HRmagasinet ved bestilling!
Tilbudene er ikke synlig i nettbutikken, men trekkes i fra på faktura. Bestill via nettbutikk (kodeord i kommentarfelt), epost eller pr. tlf. Tilbudene gjelder ut november.



stempelXperten

www.stempelxperten.no | post@stempelxperten.no | Tlf. 55 10 11 48 – 97 97 43 28

– Ikke så rart at man ikke gidder å bli leder

Da Øystein Bonvik (53) ikke lenger orket å være leder, skrev han en bok om det han hadde vært gjennom. Det er ti år siden. Nå gir han ut boka på nytt – men hva har egentlig skjedd i løpet av disse årene?

› Tekst og foto: **GEIR CHRISTIANSEN**
geir@hrmagasinet.no

For min egen del har det ikke skjedd så mye, sier Øystein og skratter godt. Han står trygt i tilværelsen som foredragsholder, kommunikasjonsrådgiver og forfatter.

– Jeg har aldri hatt en bedre arbeidsgiver. Det er sikkert fordi jeg er eneste ansatt, og det er mitt eget firma, kompletterer han – og ler enda råere.

Mye har skjedd på ti år

Det nye opplaget av boka er levert fra trykkeriet, og 53-åringen er i ferd med å gjøre unna en liten runde med promotering.

For selv om det ikke har skjedd så mye nytt i Øysteins liv de siste ti årene, så har definitivt verden og arbeidslivet endret seg mye.

Selv bruker han en veldig enkel inngang for å legitimere at boka hans «Frist meg ikke inn i ledelse» kan få en ny sjanse.

Da han skrev førsteutgaven for 10 år siden var det rundt 70 prosent av norske arbeidstakere (undersøkelse gjort av Randstad) som ønsket å bli leder. I mai 2024 gjorde Randstad samme undersøkelse på nytt – nå er tallet sunket til rundt 30 prosent.

Kort oppsummert: Mye har skjedd. Men hva?

Lederskap som et spill

Øystein Bonvik hevder at boka hans er bekjennelser fra en middelmådig sjef. Han omtaler seg som en faglig trygg og sterk person, som fikk helt vanlige lederambisjoner etter hvert.

– Det manglet ikke på advarsler da jeg valgte å bli leder. Jeg syntes selv det var en glitrende idé, men verken foreldre eller venner var helt enige med meg. Snarere tvert imot – de var helt tydelige på at det ikke kom til å gå. Da ble jeg bare enda mer giret på å vise dem at de tok feil, forteller han.

Lederjobben holdt han i så lenge det var forsvarlig. Men han trivdes egentlig aldri noe særlig godt.

– Det var mest slitsomt. Og det mest

«Noen virkelig elsker å være leder, og noen få er virkelig gode til å være det.»

slitsomme var å spille en annen enn den jeg egentlig er.

Så kom dagen da det ikke var noen vei tilbake. Han ville ut av jobben – og han så virkelig frem til det. I følge Øystein hadde han i løpet av sin ledergjerning vist for seg selv at han var helt uegnet til jobben. Han kunne ikke leve opp til forventningene, og han likte verken rollen eller innholdet.

Refleksjon og ærlighet

– Jeg fikk beskjed om at det å være leder er å være barnehageonkel. Jeg er ingen barnehageonkel. Tvert imot. Jeg er egentlig bare en veldig utålmodig mann som forventer rask gjennomføring, som til tider er hissig, og som bruker mye energi på å holde temperamentet i sjakk. Jeg har jo egentlig mer enn nok med meg selv, konkluderer Øystein.

Han holder fortsatt høyt tempo i praten, smilet sitter veldig løst – han ler mye, mest av seg selv og alle de situasjonene og refleksjonene han forteller om. Øystein vet jo at hans historie ikke bare handler om han selv. Den setter ord på veldig mange andres også, i tillegg til at den er blitt enda mer aktuell med årene som har gått.

– Du går inn i en slik jobb med en ambisjon om at du skal få alt gjennomført. Jeg trodde jeg skulle ordne alt. Hver dag ryddet jeg pulten, men fikk aldri ryddet hodet. I stedet ble ledelse en lærdom i å ta imot smeller, takle andres misnøye midt oppi egen mistriivsel. Det er jo i slike perioder du lærer å kjenne deg selv på helt andre måter enn før, hvis du evner å reflektere godt nok – og ikke minst være ærlig nok med deg selv.

Helt vanlige mennesker

Øystein forlot lederjobben frivillig, og har siden ikke latt seg friste inn i ledelse igjen. Det betyr ikke at han ikke anerkjenner ledere, eller mener at ledelse er viktig. Det er akkurat like viktig nå som før. Viktigst er det likevel at de gode lederne, de som er både motiverte og klar over hva de gjør, tar på seg jobbene.

– Noen virkelig elsker å være leder, og noen få er virkelig gode til å være det. Men de fleste elsker det ikke, og dessverre blir det stadig færre som har ambisjoner om å bli leder. Noe av grunnen tror jeg er at vi må akseptere at ledere er helt vanlige mennesker – ikke supermennesker. De skal også hjem til familien. Det er så avsinndig mange ting vi dytter inn i lederskapet, sier han, og fortsetter:

– Det vi kan se mer av er ledere som har



– Det kan virke som om det bare er de seige, utholdende menneskene som fikser å være leder. Og da er det ikke sikkert at det er så mange som vil rekke opp hånda, sier Øystein Bonvik. Han har akkurat servert den andre utgaven av «Frist meg ikke inn i ledelse».

tatt grep, og som deler oppgavene mellom seg («jeg er god på noe, du er bedre på noe annet»). Det kan gjøre noe med den totale arbeidsbelastningen. Så må vi senke ambisjonene: Hva skal jeg bruke tiden til? Få hjelp til å prioritere oppgaver. Noe er kanskje ikke en lederoppgave i det hele tatt. Synliggjøre forventninger. Sette grenser

for seg selv – kort sagt foreta en ordentlig realitetsorientering.

Pandemi-generasjon

Når han ikke skriver eller rådgir andre virksomheter og ledere i kommunikasjon, så foreleser Øystein Bonvik på Executive Master-programmet på BI. Der underviser han

folk som allerede er ledere, som kanskje står i lederspogaten, eller som er helt avklarte og trygge på sine veivalg videre.

– Jeg ante ikke at det var så få som ville bli leder før jeg fikk denne nye rapporten i april. Det er virkelig bekymringsfullt, fordi det til enhver tid er 3500 ledige lederstillinger (ref. Randstad). Virksomhetene sliter med å fylle

– og det er et eskalerende frafall.

Arbeidslivet har endret seg – det har endret besetning siden sist han skrev boken, og det er nye generasjoner som rykker inn.

– Vi har fått inn en generasjon som har startet karrieren sin på hjemmekontor. Pandemien har helt åpenbart gjort mye med oss, og hele denne nye riggingen av

TEMA: LEDELSE

► arbeidslivet har ført til noe vi ikke helt kan se konsekvensene av.

De unge og lovende, kravstore og utålmodige – generasjon Z/ Millennials – brøyter ikke veien på samme måte som generasjoner før dem.

– Det virker som om de ikke er satt i stand til å tåle arbeidslivet. Mye tid går med til å forstå hvordan det er å være på jobb. Det må du lære og erfare gjennom å være fysisk til stede; alt fra hva slags omgangstone det er på arbeidsplassen, til å forstå eller kunne tolke kulturen. Nå er det kommet inn en generasjon Z som er mer konservative, mindre risikosøkende, og egentlig uten så mye vilje til å ta på seg den unge og opprørske capsen.

– Det er nesten blitt slik at hvis du vil ha inn noen som er kreative og dynamiske, så bør du ansette en 45-åring.

Krevende og altoppslukende

Øystein Bonvik fortsetter å le. Jo da, dette er alvorlig, for all del. Men det har også komikkens skjær over seg. Forventningene ligger der knyttet til spesielt denne generasjon Z – det ungdommelige pågangsmotet svikter litt.

Samtidig er han ikke så overrasket. Ledere blir ikke akkurat fremstilt som vinnerne.

– Ledelse handler om så mye. Det er forbundet med risiko og konflikter, det er krevende og altoppslukende. Ikke så rart at man ikke gidder å bli leder, mener han.

Varsling er blitt et begrep som skulle ta ryddig hånd om de verste lovbruddene i arbeidslivet, men brukes like ofte når noen misliker veien videre og endringene etter en medarbeidersamtale, eller fordi ansatte er misfornøyde med at ledere utfører nettopp ledelse.

– Så har du kulturkampen, misforståelser mellom generasjoner, noen som aldri har opplevd rettesettelse – det virvler opp tanker og følelser i dimensjoner vi tidligere ikke har sett. På toppen av dette har du sykefraværsoppfølging, rekruttering og inkludering. For all del, fine tanker. Men hvor mye overskudd har du til å drive med dette?

– Det er bare de seige, utholdende menneskene som fikser dette. Og da er det ikke sikkert at det er så mange som vil rekke opp hånda.

En miks og en utfordring

Siden det til enhver tid er mange ledige lederjobber må stadig flere virksomheter selge inn og overtale folk til å ta lederposisjoner. Det innebærer at man må se nøye på betingelser, balanse og tilrettelegging.

– I løpet av de siste årene er det også blitt mindre økonomisk gunstig å være leder. Det er fagkompetanse som er etterspurt i pressede bransjer, og da er lønn et viktig middel for å sikre seg spisskompetansen. På veien har altså en annen av fordelene ved å være leder forsvunnet, sier 53-åringen, og har mer på lager:

– Som leder så skal du jo ikke bare lede heller, du skal jobbe selv også. Du skal ivareta de ansattes ve og vel, få med deg alt det nye, og ikke minst være mer synlig på både egne og bedriftens vegne.

– Med en helt ny miks av generasjoner på arbeidsplassen vil vi kunne oppleve at 70-åringer jobber sammen med 22-åringer, og at lederen er et sted i midten aldersmessig. Det vil by på utfordringer, men det kan også gi store fordeler hvis man evner å gi hverandre rom og tid. Eldre må gi yngre trygghet, og begge kan utfylle hverandre på kunnskap og kompetanse.

Øystein Bonvik er riktig nok alene i sitt eget selskap, men når han jobber sammen med sine kunder så er det mye tid spandert sammen med «gubber på min egen alder».

– Vi jobber om kvelden og i helgene. Kanskje er vi den siste streber-generasjonen?

Han lar akkurat dette spørsmålet henge litt i luften, og minner seg selv på hva han selv ønsket å gå videre med da han forlot lederposisjonen.

– Jeg ville gjerne ha en rolle der jeg kan hjelpe folk. Tro det eller ei, så har jeg utrolig respekt for dem som står i ledelse, og vi må vokte oss for å ta knekken på dem som er der.



– Jeg trodde jeg skulle ordne alt som leder. Hver dag ryddet jeg pulten, men fikk aldri ryddet hodet, konstaterer han – ganske mange år etter at han helt frivillig avsluttet sitt eget lederskap.



– Arbeidslivet har virkelig endret seg. Det er nesten blitt slik at hvis du vil ha inn noen som er kreative og dynamiske, så bør du ansette en 45-åring, sier Øystein Bonvik.

Digitalt lederprogram:

«Å lede med suksess»

Å bli en leder med suksess er en reise med kontinuerlig læring og vekst. Det er en prosess.

Lederprogrammet gir deg kunnskap og verktøy, slik at du kan utvikle en attraktiv arbeidsplass, hvor sykefraværet er lavt og arbeidsmiljøet velfungerende.

Dette får du:

- 1 digitalt informasjonsmøte ved oppstart
- 3 digitale samlinger (1 i 2024 og 2 i 2025)
- Kartlegging av dine styrker og utfordringer med verktøyet Everything DiSC®
- Tilgang til nettkurset «Utvikle sterke relasjonelle ferdigheter» i 12 mnd.
- 4 timer individuell veiledning
- Ubegrenset hjelp i Support-forum eller pr. e-post

Påmeldingsfrist: 01.11.24

Oppstart: 04.11.2024

Mer informasjon på:

www.hrforvaltning.no/a-lede-med-suksess/

HR forvaltning
En kilde til verdiskaping



Illustrasjon: Colourbox

Baksnakking på arbeidsplassen

Baksnakking på arbeidsplassen har negative konsekvenser både for den enkelte og for arbeidsmiljøet som helhet. Bli med videre for å få tips om hvordan man kan håndtere dette.

Baksnakking innebærer å snakke nedsettende om en kollega bak vedkommendes rygg, ofte med negative intensjoner eller for å undergrave omdømmet deres. Dette kan skape et giftig arbeidsmiljø, redusere trivsel og produktivitet, og føre til mistillit mellom kolleger. Dersom baksnakking og ryktespredning vedvarer over tid går det over til skjult mobbing.

Fra lukket til full spredning

Det er ikke uvanlig å observere og vurdere

det andre sier, eller være uenig i en sak. Å ha behov for å diskutere saken med en tredjepart for å forstå og ikke minst finne gode løsninger er også helt greit.

Det er når utfordringene ikke blir løst eller avklart, at det legges til rette for baksnakking og ryktespredning. Når frustrasjonen og maktesløsheten tar overhånd kan faglige og organisatoriske utfordringer gå over til å bli personlige. Og dersom det bakes inn i maktkamper har vi det gående helt til noen vinner og andre taper.

Uten å tenke over det, lekkes det ut subjektive og kategoriserende karakteristikk om kolleger som ikke nødvendigvis yter dem rettferdighet. Det begynner gjerne med at en liten gruppe går i gang med å baksnakke en person i «lukkede fora». Etter hvert utvikles det stadig mer negative forestillinger om personen som etterhvert spres utover i hele organisasjonen. Jo flere personer som begynner å gjenta dette, desto mer blir ryktene til «en sannhet».

Å bli isolert, unngått, ydmy-

ket, kritisert eller latterliggjort, fører til stress-symptomer som gjør at vedkommende begynner å opptre på en måte som skaper frustrasjon og irritasjon hos andre. Da forsterkes og bekreftes gjerne arbeidsmiljøets negative forestillinger om personen.

Ledere har plikt til å undersøke og handle

Arbeidsmiljøloven viser til et generelt forbud mot trakassering. Loven setter krav om at det sosiale arbeidsmiljøet skal være «fullt forsvarlig», ut fra en «enkeltvis og samlet vurdering». Det settes forbud både mot alvorlige enkelthandlinger og mot situasjoner der summen av det man utsettes for, skaper en uforvarlig arbeidssituasjon både fysisk og psykisk.

I følge Arbeidsmiljøloven har arbeidsgiver undersøkelsesplikt dersom ansatte rapporterer at jobbsituasjonen er blitt belastende. Det kan være alt fra uheldig psykisk belastning, trakassering, utilbørlig opptreden eller krenking av integritet og verdighet. Dersom det har hendt noe som en ansatt ikke er nødt til å tåle, er det lederens plikt å sette i gang en handlingsplan med oppfølging for den aktuelle arbeidstakeren.

Bli enige om retningslinjene

Å skape en åpen og ærlig kommunikasjonkultur er en viktig faktor for å unngå baksnakking. Organisasjonen bør etablere klare normer, verdier, og forventninger knyttet til kommunikasjon, inkludert hvilke stiler og former for kommunikasjon som anses som passende eller upassende. Dette

kan påvirkes av mange faktorer, som kultur, geografi, historiske tradisjoner og teknologisk utvikling.

Det må være tydelig at baksnakking ikke tolereres og kommer til å bli slått ned på. Kategorisering av mennesker, straff eller utnevning av syndebukker er ikke akseptabelt. Alle har plikt til å si fra dersom de opplever at noen baksnakker andre. Det holder ikke bare å gi beskjed til den som baksnakker om å slutte. Det vil som oftest fortsettes i det skjulte dersom det ikke stoppes.

Det bør oppmuntres og tilrettelegges for at alle i organisasjonen kan ta opp problemer direkte med hverandre eller med en leder i stedet for å spre negative rykter. Dette kan løses gjennom klare retningslinjer for hva som er akseptabel atferd og hvordan uenigheter skal oppløses. Det bør etableres et mottakersted for slike initiativ eller retningslinjer for hvordan og hva man skal si/skrive, og til hvem.

Sakens løsning må være i fokus. Uansett bør det dokumenteres slik at man kan bruke dette konstruktivt. Det kan være greit å vite hvilke problemstillinger som gjentar seg slik at man kan videreutvikle og endre på ting som ikke fungerer så godt.

Hva kjennetegner en sunn organisasjon?

Lite eller manglende initiativ til å ta opp problemer i en organisasjon lover ikke godt. Da er det gjerne noe som holdes skjult.

Ulike perspektiver og meninger bør få plass og kan ses på som naturlige og viktige innspill. Ærlige tilbakemeldinger både fag-

lige og psykososiale, viser en sunn organisasjon som hele tiden har fokus på utvikling, fremgang og forbedring.

Noen innspill kan håndteres raskt gjennom samtaler, kompromisser og samarbeid mellom partene. Bare det å bli lyttet til kan være nok til å motivere til samarbeid. Ha gjerne regler for å teste ut nye kompromisser og arbeidsfordelinger i en kort periode for så å gjøre en ny evaluering. Det handler ofte om å få støtte fra leder til å prioritere mellom ulike arbeidsoppgaver. Urimelige høye krav til tempo og arbeidsutførelse kan i seg selv skape uenigheter og frustrasjon. Det samme gjelder hvis ansatte ikke får særlig innflytelse eller medbestemmelse over arbeidsmetoder og personlig tilpasning.

Lang, trygg og god kommunikasjon

Andre utfordringer krever mer langsiktig arbeid. Av og til er ikke enkle og raske løsninger tilgjengelig. Det kan også være at innspillene ikke harmonerer med organisasjonens mål, strategier og rammer. Da må de parkeres, tas opp senere og de ansvarlige lederne må ta de nødvendige beslutningene som trengs. Så lenge saken vil bli fulgt opp i fremtiden, blir den lettere å fordøye for de involverte.

Noen ganger blir beslutninger tatt som går på tvers av det de ansatte ønsker. Ved å kommunisere årsaken til dette på en grundig måte, kan man fokusere mest på hvordan man kan overleve med tingene slik de er, og eventuelt tilpasse det som er mulig for de involverte.

Når beslutningene har blitt tatt av de ansvarlige, må de ansatte akseptere og respektere dette. Dette er en kjent og klassisk problemstilling som de fleste trenger tid til å akseptere. Det kan være lurt av organisasjonen å kommunisere dette regelmessig slik at det ikke kommer som en overraskelse på staben.

Tydelig kultur

Det er mulig å forebygge baksnakking gjennom å etablere klare arbeidsoppgaver og tydelige arbeidsfordelinger. Videre avklaring av krav og forventninger til roller, oppgaver og ansvar, noe som kan forebygge konflikter knyttet til rettigheter, plikter, privilegier og posisjoner.

Det er en kjent sak at manglende anerkjennelse og tilbakemeldinger kan gjøre folk usikre på om de gjør en god nok jobb og at arbeidsgiver og ledere er fornøyde med dem. Det må stilles krav til at lederne må ta tak i uløste mellommenneskelige problemer ved å handle, følge opp og dokumentere prosessene. Så lenge dette gjøres på en saklig måte, trenger det ikke bli så personlig.

Alt er bedre enn en kultur som tillater at baksnakking og trakassering forekommer uten å bli tatt tak i. Vi kan begynne med å spørre oss selv hvilken arbeidskultur vi er best tjent med.

Kilder:

Arbeidsmiljøloven § 2-1 og reglene om internkontroll
Einarsen og Pedersen 2007

GRETHE HOLTAN

Kommunikasjonsekspert, coach og kursleder



#hør her

Kunsten å være tidløs og aktuell på samme tid

Trenger lederen en ny verktøykasse for å håndtere ulike generasjoner i arbeidslivet? Er forskjellene mellom eldre og yngre arbeidstakere så store at det krever en ny tilnærming til ledelse?

EMIL MOGÅRD

Arbeids- og organisasjonspsykolog i Moment organisasjon og ledelse



Alede i krysningen mellom de yngre og eldre arbeidstakerne er et tilbakevendende tema. Vi møter i vår praksis mange ledere som erfarer faktiske forskjeller mellom ulike generasjoner/aldersgrupper på arbeidsplassen sin.

Men finnes det nok evidens som styrker denne idéen om et særlig behov for en ny ledertilnærming på arbeidsplassen?

Forskningen er usikker. Det er lite som tyder på at det er klare forskjeller mellom generasjoner og deres forhold til arbeidslivet, og dermed at det er behov for mer generasjonsbasert ledelse. Forskjellene som avdekkes er i beste fall små og usystematiske (Constanza et al., 2012, som referert i Kuvås, 2015).

Hva er egentlig så ulikt?

Generasjonsledelse bygger på ideen om at det finnes ulike verdier, forventninger og arbeidsstiler i ulike generasjoner, og at dette fordrer en ny og tilpasset ledertilnærming. Det er lett å forstå hvorfor moderne organisasjoner ser på denne formen for ledelse som et forlokkende og tidsbesparende verktøy for å tiltrekke seg og beholde dyktige ansatte.

I dag er det ofte fire ulike generasjoner på en arbeidsplass samtidig. Noen vil kanskje hevde at det nødvendigvis må være forskjeller mellom generasjonen som vokste opp med Walkman som en teknologisk bragd og de som aldri har levd uten smarttelefon. Dette er selvsagt ikke gode nok argumenter alene for å praktisere generasjonsledelse.

Tankegangen tar likevel utgangspunkt i et interessant perspektiv om at ulike erfaringer og teknologiske påvirkninger vil kunne



Illustrasjon: Colourbox

innvirke på individers tilnærming til livet, inkludert arbeidslivet. Men kanskje er det for lett å peke på fødselsår som årsaken til forskjeller mellom ansattes behov i arbeidslivet, eller teknologi som en kilde til det samme. Mulig er det for enkelt å hevde at det å bli født inn i en tid med tilgang på umiddelbar feedback gjennom likes og kommentarer på sosiale medier, har formet en generasjon av ansatte som forventer det samme i arbeidslivet?

Generasjonskløft-kritikken

Det er i alle fall dette flere forskere peker på. De mener blant annet at forskjellene mellom generasjoner er sosialt konstruerte og svært overdrevne (Slagsvold & Hansen, 2022), og at disse heller burde tilskrives andre faktorer enn generasjonstilørighet.

En faktor som i stedet trekkes frem, er

livsfaser (Rudolph & Zacher, 2017). For eksempel, vil unge ansatte kunne ha ulike prioritinger og behov enn eldre ansatte nær pensjonsalderen. Dette kan skyldes at de befinner seg i ulike livsfaser, og ikke nødvendigvis som en funksjon av generasjonen de tilhører (Rudolph & Zacher, 2017, s.125).

Med andre ord, generasjoner er kanskje mer like enn hva de faktisk fremstilles som. Dette støttes også av andre.

En større studie som baserer seg på tre internasjonale undersøkelsesdatabaser, med svar fra over 584.000 personer innhentet mellom 1981-2022, så blant annet på holdninger til arbeid på tvers av generasjonslinjer (Schröder, 2023).

Er det virkelig noen forskjell?

I undersøkelsesperioden oppdaget de at folk generelt hadde blitt mindre motivert for å

jobbe over tid. Forskeren ønsket derfor å se om det var noen forskjell mellom generasjoner (millennials vs. eldre), og gjorde dette ved å vise til to ulike grafer.

Den første viste hvor viktig jobben var for de ulike generasjonene, justert for alder, slik at de ble mulige å sammenligne på samme livsstadium for deltakerne. Resultatene viste at yngre generasjoner la mindre vekt på arbeid enn de eldre.

I graf nummer to, korrigerede Schröder derimot datapunktene for den historisk generelle oppfatningen folk hadde om arbeid på den tiden de ble spurt. Da fant han ingen forskjeller knyttet til generasjoner, og at jobben fremsto like viktig for alle generasjonene. Han trekker derfor frem *periodeeffekten* som en annen forklaringsfaktor på ulikheter vi observerer mellom generasjoner.

Dette er felles påvirkninger slik som tek-

nologiske fremskritt, økonomiske endringer og sosiale bevegelser som påvirker alle aldersgrupper samtidig. Enkelt sagt betyr det at hvis jobb har mistet betydning hos for eksempel generasjon Z i dag, så har jobb også blitt mindre viktig for babyboomer-generasjonen.

En tredje kritikk er en manglende modenhet i studiet av generasjonsforskjeller. Metodiske uoverensstemmelser i forskningen generer flere potensielle feilkilder som gjør det vanskelig å generalisere (Lyons & Kuron, 2013, som referert i Borge et al., 2024).

Relasjonen til hver enkelt

Hva er da grunnen til at konseptet generasjonsledelse får så mye oppmerksomhet?

En av flere hypoteser er at generasjonskonseptet forenkler kompliserte problem,

og fungerer som en snarvei til lettere å forstå og kommunisere (Rudolph & Zacher, 2017). Altså, et tidsbesparende styringsverktøy som gjør det raskere å komme i mål for travle ledere. En overordnet kritikk av dette er at likhetene da blir undervurdert. Forskjellene som observeres kan i større grad tilskrives tiden vi lever i (Lai, 2016), og ikke særegne, medfødte personlighetstrekk og behov forbeholdt de respektive generasjonene.

God ledelse handler fortsatt om å møte det samme psykologiske ensemblen av menneskelige behov vi kjenner til, der mye av jobben ligger i kvaliteten på relasjonen mellom leder og medarbeider (Martinsen, 2019, S155). Denne unike, enkelte relasjonen til hver medarbeider ser ut til å ha sammenheng med blant annet jobbtilfredshet, turnover, ekstrarolleatferd, prestasjoner med mer.

Jobbrelaterte behov som opplevd tillit, respekt, fleksibilitet, mening og medbestemmelse er noen viktige universelle behov hos arbeidstakere. God ledelse handler om å legge til rette for dette (Lai, 2016), og ikke alene basere seg på stereotype oppfatninger og andre kategoriseringer som tilsynelatende fungerer som tidsbesparende verktøy i lederens verktøykasse.

Altså, ingen kjappe løsninger på komplekse fenomen. Tilpasset ledelse er veien å gå, skreddersydd til hvert enkelt individ. Og det er vanskelig å være uenig.

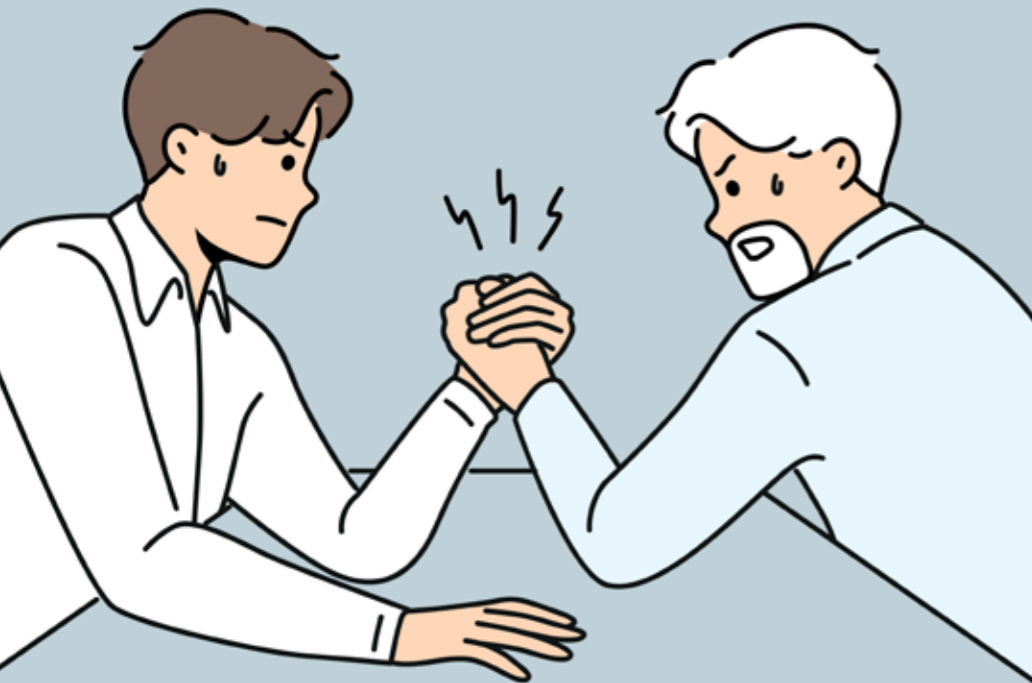
Personlig forståelse med generasjonsforståelse?

Likevel, som tidligere nevnt, møter vi mange ledere i vår praksis som opplever faktiske forskjeller mellom ulike generasjoner på arbeidsplassen sin. De samme lederne er selvsagt opptatte av å imøtekomme individuelle behov, men utfordringen blir tydelig når personalansvaret omfatter alt fra flere titalls til over hundre medarbeidere.

Da kan det oppleves nødvendig å søke snarveier. Så hvordan bør lederen da gå frem for å møte disse universelle jobbrelaterte behovene for hver enkelt, med en tilnærming som imøtekommer individets unike preferanser, samtidig som det lar seg gjennomføre i en travel lederhverdag?

Det er litt som å være DJ i et bryllup der hver gjest ber om sin favorittsang, og hvor alle ønsker at deres melodi skal spilles til rett tidspunkt, og med riktig intensitet. Alle vil danse, men helst til sin egen artist, melodi og rytme. Det er en krevende øvelse.

Og det er jo ikke slik at mentale snarveier (kognitive heuristikker) og stereotyper er utelukkende negative. De gir oss også evnen til å kunne handle responsivt, ▶



Illustrasjon: Colourbox

► sortere kompleks informasjon og agere hurtig i hverdager hvor tid er en knapp ressurs.

Justere deg med innsikt

Generelle innsikter i gruppers behov og trender kan gi oss verdifulle utgangspunkt i forberedelser til samtaler og møter med arbeidstakere. For eksempel på hvilken måte og med hvilken frekvens noen ønsker tilbakemeldinger, eller hvilke insentiv- og belønningssystem som appellerer til ulike grupper.

Problemet oppstår med en gang lederen begynner å handle utelukkende utfra antagelser, uten nødvendig korreksjon på veien. Generasjonelle innsikter og trender kan være nyttig utgangspunkt for å komme raskere frem til en mer relevant problemforståelse hos den enkelte arbeidstaker. Men du behøver alltid medarbeiderens egne øyne og stemme for å justere kursen.

På denne måten kan du kanskje anerkjenne og kombinere begge perspektiver, generasjonelle innsikter og individuelle forskjeller, og bygge en lederstil som tar hensyn til både brede mønstre og unike behov?

Hvordan motivere i moderne organisasjoner?

Det er nettopp dette en annen del av ledelseslitteraturen forsøker seg på. For kanskje

er det slik at det er universelle behov som går igjen i arbeidslivet, men at det hele tiden handler om å tilpasse seg tidens krav og teknologiske fremskritt?

Slik som at brevskrivning åpnet veien for e-poster, fysiske møter har blitt avløst av videokonferanser og kjente ledelsesfenomen har blitt dekantert og svøpt inn i nye begrep for å matche tiden de står i.

I boken «*Managing Generation Z – Motivation, Engagement and Loyalty*» (Niezurawska, Kycia & Niemczynowicz, 2023) argumen-

terer forskerne nettopp for at tradisjonelle motivasjonsteorier ikke er utdaterte, men at de derimot ikke tar hensyn til dagens organisasjoner, demografiske (aldrende befolkning) og sosiale forandringer (endrede atferdsmønstre) som inkluderer generasjonsforandringer (prioriteringer, ambisjoner og behov) (Niezurawska, 2023, S.10).

Sosialt miljø teller mest

I sin forskning introduserer de ulike moderne konsepter og motivasjonsinstrumenter

viktige for dagens organisasjoner. Et begrep som går igjen er det skandinaviske ordet «hygge», som viser til stressfrie, koselige og stimulerende miljø som trigger kreativitet, brainstorming og samarbeid (Niezurawska, 2023, S.16). «Hygge» innbefatter også grønne soner og nok lys i arbeidsmiljøet.

«Hygge»-faktoren løftes her frem av forskerne som én av de viktigste for denne unge generasjonen. Dette er også forenlig med funn fra norske undersøkelser på unge i alderen 20-25 år, hvor sosialt miljø

Tips > Tips og råd til ledere

Noen råd til ledere som kombinerer personlig tilpasset ledelse og generasjonsforståelse:

● **«Stay-conversations»:** Dette er en mer formalisert samtale om medarbeiderens fremtid. En gyllen ledermulighet til å fortelle talentfulle medarbeidere hvor høyt de er verdsatt i virksomheten. Kanskje anser du dem som nøkkelpersoner i den videre driften? Da er det leit hvis de ikke selv vet dette. I arbeidsmarkedet med høy mobilitet og uforutsigbarhet kan slike samtaler dempe denne usikkerheten. Det er også en fin måte for leder å være transparent på. For plutselig sitter du der som leder i denne ytterst unødige dialogen: «Men hvorfor drar du, vi hadde jo store planer for deg?», «Jasså, hvorfor sa du aldri det til meg?». I egen praksis møter jeg flere medarbeidere som sjelden får feedback og ikke aner sin verdi i virksomheten. Ikke sjelden har flere av dem FINN-søk slurende i bakgrunnen, som tråler arbeidsmarkedet for andre utveier av denne usikkerheten. Erstatt Finn-søket med «stay-conversations».

● **«One-minute-managing»:** Dette er korte innslag av spesifikke, individuelle tilbakemeldinger. Leder du et stort team, forsøk å sette av dedikerte tidsluker i kalenderen hvor medarbeidere kan booke seg inn for feedback på arbeidet de gjør. Teams, telefon eller fysiske samtaler er alle gode alternativ. Like viktig er det at tilbakemeldingen er konkret og beskrivende, unngå feedback som ikke kan brukes til å utvikle eller styrke ferdigheter – slik som «bra jobba». Det å være konkret, og komme med eksempler, øker sannsynligheten for at du forsterker ønsket atferd. Hvis ingen booker seg inn, bruk tiden på annet arbeid.

● **Psykisk helse er viktig:** Fokusdreiningen mot mental helse i samfunnet er reell, også i arbeidslivet. Nye generasjoner forventer at arbeidsgiver har et skjerpet blikk på dette.

● **Informasjonsstrategi – og TL;DR:** Del informasjon om ting som foregår i selskapet. Kommuniser tidlig og ofte. Også litt til. Tenk også på hvordan folk konsumerer informasjonen sin. Tenk på timeplan, generasjoner og familiesituasjoner; folk leser mail på veien til jobb, etter levering i barnehage og «on-the-go». TL;DR (too long didn't read that) er et begrep som har

gjort comeback, og viser til lange tekster som ingen har tid til å lese. Gjør det kort og leservennlig for en iPhone. Du kan vurdere å skrive en lang tekst og en kortere variant. Den korte varianten, som oppsummerer de viktigste punktene, kan du få ChatGPT eller andre AI-verktøy til å hjelpe deg med.

● **«COPE» – create once, publish everywhere:** Omsett informasjonen i tilgjengelige medium. Vurder å omsett informasjonen som skal ut i en kort video – eller lyd. Vi konsumerer video og lyd i en helt annen skala enn tidligere. Video kan være med å redusere fluktfrekvensen hos leserne. Selv om informasjonen ligger tilgjengelig på dine nettsider, og du har sendt e-post, er det ikke sikkert du har klart å kommunisere effektivt til det moderne arbeidsliv.

● **Kommunikasjonsstil:** Selv om vi ofte velger kommunikasjonsformen vi selv foretrekker, vil det mest effektive være å kommunisere på en måte som blir best forstått av den du ønsker å påvirke. Hvordan? Spør, ikke gjett. Dette gjelder både medarbeidere og ledere du selv rapporterer til. Hva er letteste måte å få raskt svar fra deg; telefon, SMS eller e-post? Like verdifullt og en av de mer tidsbesparende handlingene som leder er også å formidle egne kommunikasjonspreferanser til andre rundt deg. Så slipper de rundt deg å være usikre på hvorvidt det er ok å kontakte deg per telefon eller møte opp fysisk på kontoret for å levere samme melding.

● **Feedback på egen lederstil:** Åpne opp for og be om feedback på egen ledergjerning. Yngre generasjoner er godt vant med muligheten og oppfordringen til å rangere sine opplevelser på det meste de foretar seg; alt fra restauranter og butikker til flyselskap er opptatte av hva de tenker om sin erfaring med dem. Dette er en fin måte å sørge for at medarbeiderne føler seg hørt. Feedbacken er også sentral for deg som leder for å justere kurs, om nødvendig.

● **Synlighet:** Tidligere styrte ledere i større grad bak lukkede dører. Nå er mange ledere synlige, og mange unge har vokst opp med ledere som også dominerer mediebildet – nesten som superstjerner.

Det er også en forventning om synlige og tilgjengelige ledere på arbeidsplassen. Dette kan være alt fra synlighet i miljøet (gå rundt og hilse på folk), delta på arbeidsrelaterte arrangementer med kolleger, delta i interne SoMe-poster m.m. Nøkkelord er synlighet og tilgjengelighet i en profesjonell kontekst.

● **«Work-life-balance»:** Tenk hele mennesker. Jobben er også en del av livet, og det må tilrettelegges for at medarbeidere kan leve livet på best mulig måte. Undersøk mulighet og behov for tilrettelegging (fleksibilitet i arbeidstid, lokasjon med mer). Ikke alle lever for jobb, og det er ikke nødvendigvis like kult å jobbe 12 timers arbeidsdager lenger. Mange unge er bevisst påvirkningen høy arbeidsbelastning har, har tydelige tanker om grenser for å skjerme seg selv – også før de har opplevd arbeidslivet. Få ønsker å bli utbrent før de er 30. Det er rask skiftkultur i moderne arbeidsliv. En måte å beholde ansatte på er et særlig fokus på dette.

● **Hodetelefoner er den nye «veggen»:** Dette er ikke et råd, men en bevisstgjøring. Åpne kontorlandskap er normen for mange arbeidsplasser. Og ikke sjelden brukes hodetelefoner i slike settinger. Da kan det være enkelt å påpeke at folk blir frakoblet sine miljø og muligheten til å interagere med sine medkolleger. Sannheten er likevel at slike åpne landskap ikke nødvendigvis tjener den sosiale hensikten den har i alle arbeidsmiljø (Statens arbeidsmiljøinstitutt, 2023b). Det reduserer faktisk ansikt-til-ansikt-kommunikasjonen. Kanskje fungerer det veldig bra på en nyhetsdesk, med konstant summing og behov for å utveksle informasjon i et høyt tempo. Der arbeidsoppgavene derimot krever dyp konsentrasjon, kan hodetelefoner være et godt verktøy. I slike, mer stille arbeidsmiljø, vil også privatlivet kunne virke innskrenkende. En føler seg iaktatt og en blir mer selvbevisst, slik at behovet for å sette opp denne «veggen» føles nødvendig.

Rådene er hentet fra boken *The Remix*, og bygget videre på av arbeids- og organisasjonspsykolog Emil V. Mogård.

LADESTASJON FOR KROPP OG SJEL!

Investeringen som holder sykefraværet nede og humøret oppe!

En menneskelig ladestasjon som:

- Reduserer stressnivået.
- Bedrer blodgjennomstrømningen i muskulaturen, lindrer smerte i nakke, skulder og rygg
- Virker stimulerende/opkvikkende
- Øker utskillelse av avfallsstoffer i kroppen.

FRISKONOMEN
www.friskonomen.no



Panasonic
Real Pro Hot Stone

trekkes frem som den soleklart viktigste faktoren ved valg av arbeidsgiver (Vågsland et al., 2023). Forskerne legger også vekt på friheten til å kunne velge fra ulike goder i fordelspakker som tilbys, at arbeidsgiver er teknologisk rustet og jobbstabilitet (Ludviga & Sluka, 2023, S.56). De understreker at uansett hvilken tilnærming du velger, er det nødvendig å kunne skreddersy motivasjonsteknikker til individuelle behov, samtidig som de peker på at enkelte trekk og egenskaper ved generasjoner har vist seg gjennom statistikken.

Tilhørigheten er under press

Hvorfor skal vi være opptatt av dette? Jo, også i Norge ser vi forskjeller i motivasjon mellom sysselsatte i arbeidslivet i ulike aldre. Levekårsundersøkelsen til Statistisk Sentralbyrå viser blant annet at unge i alderen 18-24 år i større grad enn gjennomsnittet føler i liten grad tilhørighet til virksomheten man jobber i (11,3 %, gjennomsnitt. 7,4 %), i mindre grad enn gjennomsnittet føler seg motivert og engasjert i arbeidet (66,9 %, gjennomsnitt. 75,8) og i større grad føler seg sjelden eller aldri motivert for arbeidet (10,3 %, gjennomsnitt 5,9 %) (Statistisk Sentralbyrå, 2022).

Dette skyldes trolig flere forhold, også de mulige livsfase-effektene nevnt over. Likevel er dette realiteten i arbeidslivet nå, og som erfares i praksis av ledere. Derfor er det også viktig at vi adresserer det.

I tillegg ser vi et økende sykefravær som skyldes psykiske plager blant unge i alderen 25-29 år (30 prosent) (NAV, 2024). Så all den

tid vi vet at arbeidsplassen (Statens arbeidsmiljøinstitutt, 2023) er en viktig faktor for å forebygge sykefravær, vil det være helt sentralt for arbeidsgiver å ha motivasjonssystemer som gjør det givende og meningsfylt å stå i jobb.

Ikke unngå psykisk helse

Så hva er det de unge behøver?

UNG er en årlig studie av utviklingstrekk hos norsk ungdom i alderen 15-25 år, som kartlegger trender og ulike behov hos generasjonen (Vågsland et al., 2023). Rapporten viser at mange etterlyser mer fokus på nettopp psykisk helse på arbeidsplassen, med blant annet ønske om ytterligere informasjon i HMS-håndboken.

Nær fire av ti personer forventer mer fokus på psykisk helse i arbeidslivet de neste fem årene. Ni av ti personer ønsker en sunn balanse mellom jobb og fritid, seks av ti mener det er viktig med tett oppfølging fra leder og seks av ti mener det er viktig med fleksibilitet i jobben (ulike tider av døgnet og på ulike lokasjoner). I tillegg til sosialt miljø, som troner øverst, er dette alle viktige forhold for hvilke arbeidsgivere de unge velger – og trender vi bør kjenne til.

En remiks av arbeidsplassen

Norske arbeidsplasser er som nevnt multigenerasjonelle. Målet for enhver arbeidsgiver burde være å få disse til å harmonisere som et velkomponert musikkstykke. Boken «The Remix – How to Lead and Succeed in a Multigenerational Workplace» tar for seg nettopp dette. Den ber oss først og fremst

se på generasjonsforskjeller og -karakteristikker som hint («clues»), aldri en regel for hvordan interaksjoner blir håndtert eller forstått (Pollak, 2019).

Deretter foreslår den at ledere bør fokusere på å remikse praksiser fra tidligere generasjoner, og modernisere og tilpasse dem for å appellere til nye. Slik skaper du både noe som er gjenkjennbart og noe som er nytt – og dermed inkluderende. Det er litt som en god Kygo-låt. Ved å mikse Whitney Houstons tidløse vokal med moderne toner, evner artisten å få frem både det uddelicate og aktuelle. Dette treffer igjen et bredt publikum, synliggjort gjennom nesten én milliard lyttinger på musikkstrømmetjenesten Spotify.

Å remikse på arbeidsplassen handler altså om å være både tidløs og aktuell på samme tid, for å inkludere flest mulig. Det gjenkjennbare vil være de universelle jobbrelevante behovene (mening, respekt, tillit, medbestemmelse etc.), mens det nye vil være mer moderne måter å møte disse på, tilpasset et moderne arbeidsliv og -tempo.

Tips > Lesetips

The Remix – How to Lead and Succeed in the Multigenerational Workplace (2019)

Managing Generation Z – Motivation, Engagement and Loyalty (2023)

Utg. 1-8). Routledge. 10.4324/9781003353935

Ludviga, I. & Sluka, I. (2023). Work values and motivating factors of generation Z—the analysis of empirical research in Poland, Portugal, and Latvia. I Niezurawska et al. (Red.) *Managing Generation Z: Motivation, Engagement and Loyalty* (1. Utg. 1-8). Routledge. 10.4324/9781003353935

Vågsland, V., Palm, A., Claussen, R. og Arntzen, K. (2023) Opinions UNG2024. Rapport 6/2023. Oslo: Vulkan, Opinion

Pollak (2019). *The Remix: How to Lead and Succeed in a Multigenerational Workplace* (utg. 1). Harper Business.

Statistisk sentralbyrå (2022). 14142: Jobbtillfredshet, motivasjon og videreutvikling. [Statistikk]. <https://www.ssb.no/statbank/table/14142/>

NAV (2024, 30.05). *Sykefravær grunnet psykiske lidelser øker*. NAV. no. <https://www.nav.no/no/nav-og-samfunn/statistikk/sykefravaer-statistikk/nyheter/sykefravaer-grunnet-psykiske-lidelser-oker>

Statens Arbeidsmiljøinstitutt (2023a, 05.10). Godt arbeidsmiljø er bra for den psykiske helsa. STAMI.no. <https://stami.no/godt-arbeidsmiljo-er-bra-for-den-psykiske-helsa/>

Statens Arbeidsmiljøinstitutt (2023b, 22.03). Flere melder seg syke i kontorlandskap enn på enekontor. STAMI.no. <https://stami.no/flere-melder-seg-syke-i-kontorlandskap-enn-pa-enekontor/>

KILDER

Kuvås, B. (2015, 28.09). *Morgendagens medarbeidere*. Bi.no. <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2015/10/morgendagens-medarbeidere-er-de-sa-forskjellige/>

Slagsvold, B. & Hansen, T. (2022). Baby Boomer-generation: Another breed of elderly people?. I Falch-Eriksen A. et.al (Red), *Social Welfare Around The World: Generational Tensions And Solidarity Within Advanced Welfare States* (1. Utg., 1-12). Routledge. <https://library.open.org/bitstream/handle/20.500.12657/50544/9781000459036.pdf?sequence=1#page=168>

Rudolph, C. W., & Zacher, H. (2017). Considering generations from a lifespan developmental perspective. *Work, Aging and Retirement*, 3(2), 113–129. <https://doi.org/10.1093/workar/waw019>

Martinsen, Ø. L. (2019). *Lederstil*. I Ø. Martinsen (Red.), *Perspektiver på Ledelse* (utg. 5, S155). Gyldendal.

Schröder, M. (2023). Work motivation is not generational but depends on age and period. *Journal of Business and Psychology*. <https://doi.org/10.1007/s10869-023-09921-8>

Lai, L. (2016, 10.04). *Generasjonsmyten*. Bi.no. <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2016/04/generasjonsmyten/>
Borge, B. H., Slåtto, L., & Tande, C. (2024). «Du kan ikke overse generasjon Z»: Hvilke holdninger har nordmenn født 1995-2010 til arbeidslivet?. *Skandinavisk tidsskrift for yrker og profesjoner i utvikling*, 9(1), 1–13 magasin. <https://doi.org/10.7577/sjvd.5590>

Niezurawska, J. (2023). Motivation of Generation Z. I Niezurawska et al. (Red.) *Managing Generation Z: Motivation, Engagement and Loyalty* (1.



HR-leider i Elkjøp, Jan Erik Aaserød og daglig leder i Kan, Solveig Bratli Skjerven under Frokostseminaret «Dyrtid og arbeidsprestasjon».

Elkjøp med nytt samarbeid for å redusere sykefravær

I dette intervjuet forteller HR-leder i Elkjøp, Jan Erik Aaserød og daglig leder i Kan, Solveig Bratli Skjerven om hvorfor dyrtiden påvirker vår mentale helse. Kan HR bidra med å redusere sykefravær som skyldes privatøkonomiske problemer?

– I Elkjøp har vi de siste årene sett en økning i sykefraværet, sier Jan Erik Aaserød. Vi ønsker derfor å få på plass flere tiltak for å forebygge sykefravær, og vi har derfor inngått en avtale med Kan. Her får våre ansatte tilgang til personlig økonomisk rådgivning og verktøyene de trenger for å håndtere privatøkonomien, sier Aaserød.

Timing for lansering av personlig rådgivning er «dessverre» perfekt
I Retail opplever aktører ofte utfordringer med svinn, høyt sykefravær og rekruttering.

Gjennom samarbeidet med Kan, ønsker Elkjøp å jobbe mer aktivt og forebyggende mot disse problemstillingene.
– I Elkjøp er vi opptatt av å ivareta hele mennesket og å forebygge sykefravær der vi kan. Mentale helseproblemer øker i Norge, spesielt hos unge menn. I Elkjøp har vi en

” *Arbeidsgivere bør i større grad tilby en helhetlig ordning for å hjelpe ansatte til bedre helse.*

helseforsikring som blant annet inkluderer psykologiske tjenester og vi følger aktivt opp sykmeldte med rådgivning gjennom vår helseordning, sier Aaserød.

Økonomisk hjelp på «blå resept» for de som har ordning gjennom arbeidsgiver
I Norge er det dessverre fremdeles vanskelig å snakke om privatøkonomi, derfor er det viktig å ha et tilbud som ikke har motivasjon for fortjeneste eller intensjoner rundt valgene den enkelte tar, men som er helt uavhengig.

– Arbeidsgivere bør i større grad tilby en helhetlig ordning for å hjelpe ansatte til bedre helse, både fysisk, mentalt og økonomisk, forteller Skjerven.

– De ansatte jobber best når de har en innflytelse på egen arbeidshverdag, så her ligger det gevinst for alle parter. ■

Hvordan hvite, mektige nordmenn med makt trækker på Fatima

Jeg erkjenner at overskriften er den mest tabloide i HRmagasinets historie. Men det er faktisk sant. Og fordi nordmennene – av begge kjønn – er så mange og har så mye makt, så stoppes de ikke i å trække. På Fatima, og slike som henne.

Den norske pensjonsdebatten er litt skrudd. En gruppe av arbeidsglade og ressurssterke mennesker vil ha rett til å jobbe, i prinsippet inn i evigheten, med full lønn, og med rom for å ta ut pensjon på si. Det er mye bra i det. La oss for all del utnytte den arbeidskraften. Stryk «rett» og erstatt med «fritt kunne avtale», så bør vi være i mål.

Men det er slett er ikke der problemet ligger. For det ligger i alle dem som slutter for tidlig, som igjen kan deles i to.

1. Alle dem som velger å gå av tidlig, mens de fortsatt har masse arbeidsevne igjen på tanken. For å dyrke gode, aktverdige interesser, for all del, det være seg barnepass for neste generasjon eller golf i Spania.

2. Alle dem som presses ut, fordi de ikke klarer mer. «Sliterne», som Yngve Haagensen i sin tid kalte dem. I dag heter ikke lenger sliteren «Per» og jobber i industrien. Hun heter mer sannsynlig for eksempel Fatima, og jobber med renhold.

En «sliter» – og hva så?

Jeg vil bruke denne teksten til å hylle Fatima og slike som henne. Og be middelaldrende, privilegerte norske nordmenn se seg selv litt i speilet. Særlig de som sitter på makta.

Fatima er renholdsmedarbeider - og et menneske av det riktig flotte slaget. Ikke veldig god i norsk, men med herlig pågangsmot, livsglede, arbeidslyst og stolthet. Ikke minst stolt over hvordan barna har klart seg og blitt gode, norske samfunnsborgere.

Fatima har hatt et tøft liv, og kom til Norge i relativt voksen alder. Hun slet litt med helsen, men kompenserte med en rå arbeidsmoral. En «sliter», slik som Yngve Haagensen i sin tid snakket varmt om. «De som begynte å jobbe i 15-16 årsalderen» og som forlot arbeidslivet på en «uverdige måte» - fordi de var utslitt. Det var derfor storsamfunnet stilte opp med avtalefestet pensjon (AFP).

Hva ble det til med AFP?

Fatima klarte ikke å stå helt inn til pensjonsalder. Hun

ble ufør. Antakelig med liten pensjonsopptjening - og garantert helt uten AFP. Både fordi hun hadde for få år i arbeidslivet og fordi hun aldri ble omfattet av en tariffavtale.

«Kvaliteten på et samfunn kan måles på hvordan vi tar vare på de svakeste», sa Gandhi.

Fatima hadde det garantert bedre i Norge enn der hvor hun i sin tid flyktet fra, men jeg har likevel vondt av henne og slike som henne. Bedriften hun var ansatt i var neppe AFP-bedrift, og Fatima hadde ingen teknisk mulighet for å få den opptjeningen som skulle til.

Hun ble nok skviset ut, og hadde ikke tilstrekkelig norsk samfunnskompetanse og pensjonsfaglig innsikt til å skrike ut om dobbeltmoralen, urettferdigheten og stilltiende hykleri, som gjør at hun nå har en alderdom som er vesentlig dårligere finansiert enn de fleste andre arbeidstakere i Norge, som mer eller mindre tilfeldig har havnet innenfor offentlig finansiert AFP-ordning som hun aldri kom inn i. Det gjør vondt.

Solidaritet er kostbart

Jeg har også vondt av hvordan partene ødela profilen på AFP. Fra å være et sikkerhetsnett for de svakeste - kraftig



subsidert av den norske stat, inkludert skattetrekket til Fatima - til å bli en påslagsordning for et flertall av norske arbeidstakere, både direktører, ingeniører, tillitsvalgte, offentlige funksjonærer og produksjonsarbeidere, alle tilsluttet organisasjoner med makt i samfunnet. Kort oppsummert: De som sitter øverst ved bordet.

Her finner vi mange som snakker om solidaritet, men som glemmer å fortelle at solidaritet er bygget på å ta vare på noen på bekostning av andre. Og andre, som først og fremst er opptatt av å vinne valg, og i for liten grad står opp for urettferdighet. Noe som krever integritet, koster stemmer og gjør at de taper potensielle velgere.

Da ryker hensynet til slike som Fatima, som uten helt å skjønne hvorfor eller å kunne gjøre noe med det, faller utenfor. Fordi andre har forfordelt henne og begunstiget seg selv.

Jeg har litt vond smak i munnen.

Er jeg den eneste?

(Teksten er bygget på innlegget Even Bolstad holdt på «Kåseristafetten», som ble arrangert av Kunnskapssenter for lengre arbeidsliv - tidligere Senter for Seniorpolitikk - i september)



**EVEN
BOLSTAD**

Daglig leder, HR Norge
President, EAPM
Styremedlem WFPMA



HR møter IT:

Hvordan lykkes med implementering av ny teknologi?

Å ta i bruk ny teknologi i virksomheter er ikke alltid smertefritt. På Peopletech snakket Borghild Brekke Hauglid om det. Hvordan lykkes å få til samskapende prosesser? Og hvilke verktøy kan brukes for å få det til i praksis?

» Tekst og foto: NILS VANEBO
nils@askmedia.no

Hauglid er førstelektor i organisasjon og ledelse på Høyskolen Kristiania og for tiden også bokaktuell. Sammen med kollega Adina Marie Nydahl har hun nylig gitt ut boka «Pedagogikk i arbeidslivet» som dreier seg om hvordan man bør tilrettelegge for læring på ulike nivåer i arbeidslivet.

– Pedagogisk kompetanse er en viktig HR-kompetanse, sa Hauglid.

Typer av organisasjonskart – bryt ned siloene

På Peopletech var naturlig nok HR-relatert IT gjennomgangstema. Hauglids første råd var å bryte ned siloer for å få til samskapende, enhetlige prosesser i organisasjonen.

Hva hjelper organisasjonskart oss med? De skaper oversikt, visualiserer og strukturerer.

Negativt er det at de er siloer som kan gi statiske og lite dynamisk prosesser. De viser bokser og ikke mennesker.

Hauglid viste et alternativt organisasjonskart med sirkler i stedet for firkantede bokser.

At man kan se på organisasjoner som sirkler med mennesker og oppgaver, for begge deler interagerer i organisasjoner.

«Det holder ikke at den nye løsningen i seg er god. Man er avhengig av en god prosess for at den skal bli en del av hverdagen til de ansatte.»

Strukturene er kontinuerlig under evaluering. Borghild Brekke Hauglid er førstelektor i organisasjon og ledelse på Høyskolen Kristiania, og oppfordret deltakerne på Peopletech til å gjøre en kritisk vurdering av strukturene man har i dag. (Foto: Nils Vanebo)

– Forskning sier at siloer er negativt og ikke hensiktsmessig. Vi er lei av å jobbe i siloer, selv om det som regel er slik hverdagen er, sa Hauglid.

Hun oppfordret til å gjøre en kritisk vurdering av strukturene man har i dag. Hjelper våre faste strukturer oss? Hvilken nytte har for eksempel «mandagsmøtet»?

Samskaping på tvers – med tillitsbasert ledelse

Måten vi strukturerer virksomheten på gjør det vanskeligere å oppnå samskaping.

Hauglid mente at vi i stedet må tenke på tvers av siloer.

– Små tverrfaglige team fører til økt innovasjonsevne, fastslo hun.

Når HR og IT lærer av hverandre og snakker sammen i møter, får de innsikt i hverandres oppgaver og kan bygge hverandre gode. Det er i praksis ellers ganske sjelden og vanskelig å få til.

– Derfor er det også vanskeligere å få til innovasjoner, for vi snakker som regel med de samme menneskene. Vi har også en tendens til å spise lunsj med de samme, sa Hauglid.

Stortingsmelding 30 ønsker mer innovasjon i offentlig sektor.

«Pedagogisk kompetanse er en viktig HR-kompetanse.»

– For å få til det må mer tverrfaglig samarbeid til, både internt mellom avdelinger og mot andre organisasjoner og institusjoner. Vi må tørre å samarbeide med andre for å lære, sa førstelektoren.

Noe av det som kjennetegner kultur for innovasjon, er tillitsbasert ledelse.

– Det er viktig at lederne gir team tillit. Gir dem mandat til å prøve og feile. Organisasjoner som lykkes med innovasjon, kjennetegnes av tillitsbasert ledelse, sa hun.

Verktøy + prosess

Hvordan så lykkes med implementering av ny teknologi i en virksomhet? Man kan dele inn i tre faser: Planlegging, implementering og institusjonalisering.

– Det holder ikke at den nye løsningen i seg er god. Man er avhengig av en god prosess for at den skal bli en del av hverdagen til de ansatte. I planleggingsfasen må det kommuniseres godt hva formålet med den nye teknologien er når den implementeres. Behovsanalyse skal vise hvorfor systemet trengs, sa Hauglid.

Hun ga støtte til Amazons regel om «two pizza team». Ingen team skal være større enn at to pizzaer holder. Blir teamene større, blir det ikke effektivt.

To verktøy i prosessen

Borghild Brekke Hauglid anbefaler to typer verktøy for å få lettere implementering av ny teknologi i virksomheter: Møte- og prosessplanlegger og erfaringsdelingsverktøy.

Møte- og prosessplanlegger
I alle møter skal alle vite hva formålet er og hvorfor de er der.

I planleggingsfasen kan man få oversikt over behovene til de ansatte gjennom et empatikart. Hvilke «pains» og utfordringer har hver enkelt ansatt? Da vil implementeringsfasen gå lettere.

I denne fasen skal man tenke som en markedsfører. Den nye løsningen må selges inn.

– De ansatte må overbevises om fordelene. Skap for eksempel engasjement gjennom flyers eller korte

videoer. Slike videoer laget av de ansatte selv – for eksempel deres egne beste brukertips – skaper engasjement, fortalte Hauglid.

I institusjonaliseringsfasen må det settes av tid og ressurser for at løsningen skal bli en del av de ansattes hverdag. Da lykkes man bedre. Hauglid nevnte Telenor og Forskningsrådet som har satt av hhv. 40 og 75 timer hvert år til kompetanseutvikling.

Erfaringsdelingsverktøy

Et eksempel er 'gjort-lært-lurt'. Her utfordres alle ansatte til å komme med et tips hver som de kan anbefale andre å gjøre.

– Ved å be ansatte om å dele én erfaring, øker sannsynligheten for at den blir tatt videre, sa Hauglid.

JOBBSTREKKEN™

mer bevegelse til folk og næringsliv

Etab. 2001

Jobbstrekken er et spesialutviklet program, utformet i samarbeid med fysioterapeut og gjennomføres av våre erfarne instruktører på din arbeidsplass.

Programmet varer i 12 minutter, gjennomføres to ganger i uken, og forebygger belastningsskader samtidig som det gir mer energi i en hektisk hverdag.

TA KONTAKT FOR EN UFORPLIKTENDE SAMTALE OG EN GRATIS JOBBSTREKK

+47 911 29 279
JOBBSTREKKEN.NO

Ny retning er ikke bare enkelt

CEO Vigleik Takle og Eilin Kaaby Gillesen (Chief People & Culture Officer) fortalte om Simployers reise.

– Mennesker har et enormt potensial og kan oppnå svært gode resultater om de har de rette forutsetningene og rammebetingelsene. Det gjelder å få ut denne potensialet, og derfor er vi i Simployer til. Vi hjelper våre kunder med å strømlinjeforme HR-prosesser slik at de kan bruke mer av sin tid på strategisk HR, sa Takle.

Utenlands med ny strategi

Simployer rundet 40 år i september. I 2020 solgte gründerne virksomheten til Ferd, som hadde andre og høyere ambisjoner. Fra å tenke Norge skal Simployer nå ut på det europeiske markedet.

Det innebar en betydelig endring for de ansatte. I tillegg endret kravene i markedet seg.

– Kundene er blitt mer opptatt av bruker-vennlighet og hvordan løsningen passer



Eilin Kaaby Gillesen og Vigleik Takle i Simployer fortalte om å lede i endring, både endringer hos kundene og endringer hos dem selv. (Foto: Nils Vanebo)

kunder gjennom endringer.

Simployer skaleres nå for vekst utenlands, og strategien er blitt revitalisert.

De tok bort et helt ledelsesnivå, ga nye mandater og ville få inn nye metoder å jobbe på (ways of working).

Mellomlederne er nøkkelen

– Dette var massivt, og organisasjonen var ikke forberedt på det, sa Takle.

De første månedene etterpå gikk pulsmålingene ned. Trivselen sank, og samarbeid fungerte dårligere, var tilbakemeldingene.

Simployer er nå kommet midtveis i prosessen med å lande den nye vekststrategien. Fortsatt gjenstår noen veivalg, erkjente Gillesen. Hun understreket hvor viktig det er å jobbe med mellomlederne.

Og nå peker kurvene peker rett vei igjen. Simployer vokser videre og tjener penger, og Engagement Score stiger og lå sist på 81.

– Simployer er nå bedre rustet til å tåle vekst og nye endringer. Jeg har jobbet i HR i 23 år og har aldri vært noe sted hvor vi har hatt muligheten til å reagere så raskt, sa Gillesen.

inn i deres arkitektur. Vi så at både norske og internasjonale konkurrerte mer på dette enn oss, sa Takle.

Ergo ble det endringsreise for Simployer sin egen del også, ikke bare å bistå sine

Vi sitter på et stort problem...

For mye sitting er en av de største årsakene til livsstilsykdommer.

Å redusere sitting er nemlig minst like viktig som å øke fysisk aktivitet! Sittetiden og skjermbruk har økt dramatisk, og sykefraværet er sterkt økende, dette har en direkte sammenheng. Alle vet det! Men har ikke kjennskap nok til å kunne motvirke det. Forebygg og gjør lovpålagte tiltak på jobben. Ergospace har i 30 år jobbet med tilpasninger av dataarbeidsplassen, og kan med enkle grep hjelpe dere!

Ved oppmøte fra oss, eller en forhandler får dere **prøve ut løsninger uten kostnad!**



TREN PÅ KONTORET!



GÅ PÅ JOBB
Active Stand[®]
BY ERGOSPACE



TREN MENS DU SITTER
Movi Sit[®]
BY ERGOSPACE

REDUSER STRESSFAKTORER



GODT LYS
Swan Light[®]
BY ERGOSPACE



VARIASJON FOR ØYE OG NAKKE
SPACE[®]
BY ERGOSPACE

THE NEW MOVEMENT IS UP



Ergospace AS
Bekkelagsveien 14, 1177 Oslo
E-post: lpw@ergospace.no
Tlf: (+47) 23 00 28 00
www.ergospace.no

Mistanke om konkurrerende virksomhet

? Vi har mistanke om at en ansatt over tid har planlagt, nå også har startet, konkurrerende virksomhet. Foreløpig bygger vi mistanken på informasjon fra andre ansatte (muntlig), samt meldinger om dette på sosiale medier. Vi tror bestemt at det foreligger elektronisk informasjon. Hva kan/bør vi gjøre når vi mangler håndfaste bevis?

! Mitt råd er at dere innkaller ham til et drøftelsesmøte med sikte på, i første omgang, å suspendere ham, se arbeidsmil-

jølovens § 15-13 om suspensjon. Samtidig, i drøftelsesmøte, sørg for å ta hans jobb-pc og stopp hans tilgang til bedriftens data. Deretter gjennomfør lovlig innsyn i e-post og elektronisk lagrede dokumenter i samsvar med forskrift. Det er viktig at arbeidsgivers fremgangsmåte er i samsvar med reglene for dette. Forutsatt at dere finner dokumentasjon på mistanken om konkurrerende virksomhet er dette normalt avskjedss grunn.

Tilfeller med skjerpet beviskrav

? Som tillitsvalgt i produksjonsbedrift med cirka 60 ansatte har jeg fått en kjedelig sak på bordet. Et av mine medlemmer, en familiefar med fire mindreårige barn og ufør kone, fikk avskjed etter 11 års ansettelse og «plettfri»andel. Grunnlaget er påstått underslag av beløp på cirka kr 5.000 som ble oppdaget i forbindelse med intern revisjon. Han har hatt ansvaret for en «sosial ansatt kasse» hvor både ansatte og arbeidsgiver bidrar økonomisk til sosiale formål. Han har ikke ført regnskap/bilag og har ikke hatt oversikten over kontantstrømmen som årlig er på cirka kr 50.000. Kassen har ikke vært innelåst. Han avviser at han har «forsynt seg» av kassen. Mitt spørsmål er: stiller ikke domstolene like sterke krav til bevisene i avskjedssaker som i straffesak, det vil si enhver liten tvil skal komme vedkommende til gode?

! Det alminnelige utgangspunktet i sivilretten er at retten skal legge til grunn det faktum som det er sannsynlighetsovervekt for. I rettspraksis er det imidlertid slått fast at beviskravet kan skjerpes for faktiske omstendigheter som er særlig belastende for en part. Det legges følgelig til grunn et skjerpet beviskrav i avskjedssaker av denne karakter (underslag). Og et slikt skjerpet beviskrav er også i samsvar med det som er lagt til grunn i hovedtyngden av dommer i avskjedssaker



Foto: Colaurbox

fra tings- og lagmannsrettene; det vil si «at enhver rimelig tvil skal komme din venn til gode». Mitt råd er å søke advokatbistand.

Sørg for skriftlig arbeidsavtale

? Vi er et legefelleskap (fire selvstendige leger). Vår assistent går snart i fødselspermisjon. Vi prøvde i god tid å finne en erstatning som vikar og startet allerede etter ferien med et timebasert arbeidsforhold med «Anne». Hun har siden vært hos oss på opplæring og arbeidet som «innkallingshjelp», men uten skriftlig avtale. Vi har imidlertid vært i tvil om hun egnert seg som vikar og generelt om hun passer i vår virksomhet. Hun har en del fravær, men vi ønsker å gi henne en mulighet til å vise seg og vil ikke risikere å miste henne nå, med mindre hun ikke jobber tilfredsstillende. Hvordan kan vi innrette arbeidsforholdet nå, etter at vår assistent går i permisjon?

! Avtalen du har hatt med «Anne» er muntlig og i strid med arbeidsmiljøloven da alle arbeidsforhold krever skriftlig avtale. Din «tilkallingsavtale» er sannsynligvis ulovlig, selv om du hadde hatt en skriftlig avtale da vilkåret er at arbeidsgiver har et midlertidig behov og at tilkallingsvaktene ikke fyller et fast arbeidskraftbehov. Mitt råd er en vikaravtale med «Anne».

Firmabilen kan inndras ved sykefravær

? Jeg er tillitsvalgt og fikk et spørsmål fra et medlem om rett til å beholde firmabilen ved sykefravær. Bedriften har regler om at firmabilen skal leveres inn ved permisjoner, men det står ikke noe spesifikt om sykefravær. Har bedriften rett til å inndra bilen ved sykefravær?

! Når arbeidstaker går ut i permisjon, er det opp til arbeidsgiver om goder som firmabil skal opprettholdes. Dette må også legges til grunn ved sykefravær. Når man er sykmeldt utfører man heller ikke et arbeid for arbeidsgiver, og man har dermed ikke bruk for firmabilen i tje-nesten. Med mindre det er interne regler som sier noe annet, har arbeidsgiver rett til å inndra bilen.

Først advarsel – så oppsigelse

? Jeg eier og driver et bakeri og kafé på et mindre tettsted. Jeg fikk vite av en ansatt at en annen (kollega) som har vært ansatt i 10 år, og med «rent rulleblad», hadde tatt med seg noen varer (verdi cirka kr 250,-), og betalt for varene tre dager etterpå, fordi hun sier at hun hadde glemt det. Vi har skrevne regler for oppgjør av privat uttak av varer; som skal betales der og da, til kollega. Dette er med andre ord et grovt brudd på våre regler. Jeg tenkte å avskjedige henne, men er i tvil. Kanskje oppsigelse er riktig, eller er en skriftlig advarsel riktig? Synes dette er veldig vanskelig.

! Regler for privatuttak av varer fra bedriften er viktig og må følges. Brudd er alvorlig. Her gjelder det en ansatt med lang fartstid, og med plettfriandel. I dette tilfellet ville jeg ikke gitt avskjed, men sannsynligvis holder det til saklig oppsigelse. Dersom du vil gi henne en sjanse, kan du gi en «skarp», skriftlig advarsel. Dette må du selv vurdere og avgjøre.



NILS HELMER STORENG

Partner
i Advokatfirmaet Helmr AS
nils.storeng@helmr.no



«Vi må lære oss å stå i stormen»

Du har 90.000 timer til rådighet i arbeidslivet. Skal de være dårlige eller gode timer? **Fredrik Fornes** (32) har stilt seg spørsmålet mange ganger allerede i sitt unge yrkesliv. For hver gang kommer han nærmere seg selv.

Tekst og foto: **GEIR CHRISTIANSEN**
geir@hrmagasinet.no

Fredrik Fornes (32) leverer foredrag, deltar i debatter, i samtaler, lager podkast, skriver om livet og arbeidslivet – kort sagt er enormt mye på farten. HRmagasinet har fulgt ham gjennom en dag. Her på vei til Lillestrøm og Virkes Handelskonferanse.

CV > Fredrik Fornes (32)

- Foredragsholder, forfatter, podkast-vert, journalist, LinkedIn-ekspert.
- Rangert som Norges fjerde mest innflytelsesrike profil (bak Nicolai Tangen, Petter Stordalen og Anders Opedal).
- Holdt 270 foredrag.
- Har 41.000 følgere på LinkedIn.
- Ute nå med debutboken «Ingen bryr seg om karrieren din – før du gjør det selv».

Dette er en god dag. Det er sol, fortsatt litt rest av sommer i hovedstaden, og Fredrik Fornes kommer ruslende i et tempo som ville fått enhver med et Ingebrigtsen-klingende etternavn til å vri seg i fartsfrustrasjon.

- Fint med en litt roligere dag, sier han og legger fra seg ryggsekken godt innenfor rekkevidde.

Han har alt i den. Klær, sko, bøker, toalettsaker, pc – det du trenger for å være mye på farten.

Veldig mye på farten også, faktisk.

Det går ikke en eneste uke dette året uten at han skal levere noe til og for noen andre.

Det er blitt jobben hans.

Og han elsker det.

Over i bøkens verden

Sent kvelden før kom han fra konferanse i Bodø, overnattet i Oslo sentrum, for å være klar denne ettermiddagen til å entre scenen sammen med tre andre inviterte under Virkes Handelskonferanse på NOVA Spektrum i Lillestrøm.

Senere på kvelden skal han endelig hjem til familien – og to paller med bøker – på Randaberg.

Pallene med bøker er helt sant. I garasjen står 2000 eksemplarer av «Ingen bryr seg om karrieren din – før du selv gjør det». Hasteflyttet under tak mens regnet høljet ned, og mens forfatteren selv oppdaget at plastomslaget fra trykkeriet ikke nødvendigvis var egnet til å holde hele opplaget tørt.

Men etter en rask ryddeaksjon i garasjen ligger de altså der. Klare til å bli distribuert til både nært og fjernt. Skjønt, mange av de nære bokbestillerne har han allerede ekspedert ut. De kan man jo levere selv, må vite.

Styggen på ryggen

- Hvem hadde trodd at jeg skulle skrive en bok om karriere?

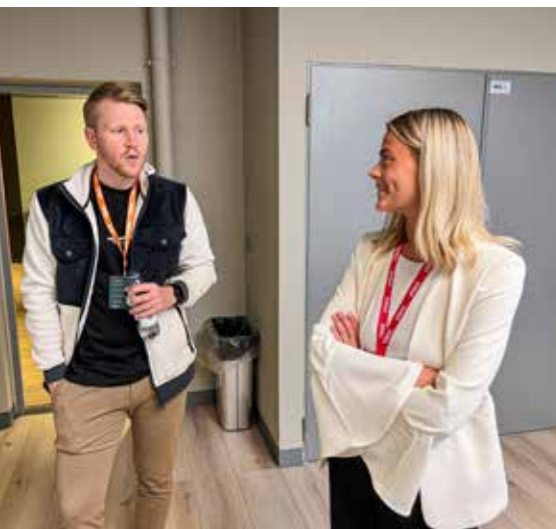
Spørsmålet har vært der lenge, og det fortsetter å dukke opp i hans eget hode. Det er den indre kritikeren, kanskje den verste kritikeren av dem alle, som melder seg til tjeneste igjen. Vedkommende rekker opp hånda når han tar seg tid til å reflektere over de nye hverdagene. Hvorfor denne tvilen? ▶



- Jeg håper å kunne hjelpe til med å bygge opp styrke hos flere, slik at de kan ta bedre valg for seg selv. Ta eierskapet og ansvaret. Og trives bedre i jobben, sier Fredrik Fornes.



Fredrik Fornes har ventet lenge på å få møte Børge Lund (Lunch-skaperen) – og endelig skjer det. De utveksler bøker, og er like opptatt av å hylle hverandre. Bak står Fredrik Skavlan.



På «venterommet» treffer Fredrik på en av sine meddebattanter under Virkes Handelskonferanse – kommunikasjonsrådgiver Marthe Hestenes Håkonsen tar godt imot, og gleder seg til prat.

► - Det er ingen ting i boken som er faglig forankret. Jeg kan ikke vise til egen forskning. Men jeg landet på at mine egne erfaringer og perspektiver, alle mine tanker og refleksjoner som jeg har delt på LinkedIn de siste fire årene, ikke minst all responsen jeg har fått, er nok til et bokfundament. Dette er mitt, helt og holdent. Vær så god. Her er det jeg har lært.

Nå er det andre som skal få nytte godt av kunnskapen hans. For så vidt er det allerede mange som følger Fredrik Fornes gjennom hverdagen. 41.000 av dem har base på LinkedIn – det stedet der han har jobbet lengst og truffet best.

Menneskenes respons

- Det er givende å bidra, det gir meg energi. Så håper jeg at boken vil utgjøre en forskjell for så mange som mulig. Forresten holder



En time før hans selv skal på scenen. Forberedelser har han gjort, nå handler det om å bli en del av settingen – bli litt varm i trøya.

det med at bare én leser blir motivert, eller finner noen ideer til hvordan man kan komme seg videre fra en situasjon som virker litt fastlåst. Da har jeg oppnådd det jeg ville, sier han, like rolig og gjennomtenkt som det meste annet som slipper ut gjennom munnen hans.

Respons er en deilig tilbakemelding fra verden der ute. 32-åringen hadde allerede over 600 forhåndsbestillinger før bokpallen landet på gårdsplassen. Inntrykket skal fordøyes – og bestillingene ekspederes.

- Her sitter det et menneske et sted i landet som har tatt seg bryderiet med å bestille boken min. Vedkommende har gjort det for å få et slags påfyll, noe som kan komme godt med. I tillegg satt av tid i sitt eget liv til å lese boken. Det minste jeg kan bidra med er å signere før jeg sender ut.

Så da ble det sånn. Ikke bare sånn, men

mer. En signatur rett innenfor omslaget ble plutselig ikke nok, han kjente også på et behov for å skrive noen personlige ord. Til over 600 forhåndsbestillere.

Godt han både er glad i å skrive, og rett og slett veldig god til det.

Han gikk ut – og inn et annet sted

Men det har jo ikke alltid vært så vel.

Fredrik Fornes har, om ikke akkurat gått på trynet, så fått seg noen smeller gjennom sitt over ti år gamle yrkesliv.

Han levde ut drømmen fra tenårene som sportsjournalist i avis i noen år etter utdannelsen, men kjente seg egentlig ikke helt hjemme i jobben. Noe skurret, det var nok til at han oppfattet pasninger underveis som ledet videre til markedsføring.

- Det var noe der som trigget meg, og som jeg gjerne ville skaffe meg mer kunnskap

om. Da brukte jeg noen måneder på å lære meg alt jeg kunne klare om markedsføring – og det var da jeg oppdaget video og en e-bok om LinkedIn.

Det var også da han kjente at han tok eierskap til egen karriere.

Hjelp til å finne kjernen

- Likevel var det nok en video med Christine Calvert (Tekstdoktoren) i 2020 som fikk meg ordentlig over hinderet. Da fikk jeg liksom noen nye argumenter for å skrelle av og finne en slags kjerne i meg. Hun oppfordret til å kutte all «corporate bullshit» - og jeg kunne ikke vært mer enig. Det er så mye klisjeer, så traust, kjedelig og lite målrettet språk der ute. Jeg fikk virkelig inspirasjon til å komme i gang med en annen og mer direkte side av meg.

I prosessen med å finne den autentiske

seg – og ikke minst gi uttrykk for hvem han var i ferd med å bli – så kom Fredrik Fornes over boken «Quit – The power of knowing when to walk away» av Annie Duke.

- Utrolig lærerikt og nyttig akkurat der jeg var. Det handler om det innsikten du får av å reflektere over din egen situasjon, ta konsekvensen av nye oppdagelser ved deg selv, og ikke minst finne hvilke nye veier du skal gå. Denne delen av «prosessen» med meg selv gjorde at jeg fikk opp en liste over ting jeg ville endre på i livet og i arbeidslivet. Det er en liste over tiltak du kan ta med deg videre – for når du står i «driden» så er det mye vanskeligere å gjøre noe med det.

Veien til målet

Styrken du får av å slutte har forfatteren benyttet seg av flere ganger. Ikke bare til det å slutte i seg selv, men den faktiske styrken



Generasjonsdebatten går som planlagt. Temaet har stor spennvidde, og debattantene Marthe Hestenes Håkonsen (nummer to fra venstre), Fredrik, Kari Østerud og Ingrid Helland får utvekslet synspunkter og erfaringer.



Dagen er nesten endt. På vei hjem. Det blir lange dager – og det er få som får innblikk i hvor mye tid som går med til reising, venting og forberedelser. Men snart lander han i Stavanger.

som er blitt boende i ham.

- Jeg pirker nok borti en del forestillinger og vedtatte sannheter om både arbeidslivet, rekruttering, onboarding og tilsvarende forhold, som ikke blir likt like godt av alle. Det er styrken i meg som gjør at jeg kan ta opp temaer som ikke andre gjør, og som gir meg mulighet til å løfte frem egne



En siste sjekk på notatene før debatten begynner. Fredrik er trygg på det han skal legge vekt på, og vet at han må bruke sin tilmålte tid godt.

opplevelser gjennom å fortelle min egen historie. Hvis du sjøl har erfart det, så blir det autentisk – og hvis jeg klarer å spise budskapet så blir det enda mer interessant. Fredrik vet at det er andre i bransjen som ikke «tåler trynet» hans, fordi han i deres øyne latterliggjør en del av det de står for.

- Rekrutteringsbransjen er en bransje som er veldig opptatt av å like hverandre. Jeg tør å si det, fordi jeg mener det. Det er ikke vondt ment, bare et forsøk på å bringe inn en annen dimensjon, og kanskje sørge for at flere velger riktig og får bedre arbeidsdager.

Introvert i terapi
Noen synes at han er for voldsom, for direkte og negativ. I den andre enden finnes dem som setter stor pris på det.

- Den jeg er, og det jeg sier eller skriver, vil komme med en kjempeoppside og en negativ side. Som det meste annet i livet. Så lytter jeg gjerne til råd – det har jeg alltid gjort, men jeg vil beholde min egenart. Jeg må få være meg, og jeg må være det helt og fullt. Jeg har tross alt forsøkt den andre versjonen av meg, konstaterer han.

Nå bygger han ut universet sitt. LinkedIn er for lengst erobret, på Instagram finnes noen tusen følgere, det neste er TikTok.

- Det er en måte å utfordre meg sjøl på. På LinkedIn treffer jeg arbeidsgiverne, og det er der jeg får oppdragene. På Instagram når jeg arbeidstakerne, og der selger jeg boka. På TikTok kan jeg leve ut humoren, sette arbeidslivet og situasjonene mer på spissen, røper han, og føyer kjapt til:

- Det er jo litt kleint å filme seg sjøl til stadighet, men samtidig er det en form for eksponeringsterapi. Det er uansett en helt ny setting og virkelighet for en introvert fyr som meg.

Jobben betyr så mye
Vi er på vei i tog gjennom Romeriksporten til Nova Spektrum i Lillestrøm. Fredrik er invitert til en panelsamtale om «generasjonsfesten» der temaet er mangfold og samarbeid på tvers av generasjoner.

- Det er mye fordommer i arbeidslivet, mye man ikke betrakter eller verdsetter som erfaring. Disse fordommene kan vi faktisk få bukt med hvis team fungerer bedre, settes sammen med ulike alder, og baserer det på mangfold. Men vi er så trygghetssøkende som mennesker, at vi egentlig aldri vil gå utenfor «normalen» hvis vi ikke trenger det.

Selv har han etter hvert lært seg til å bli komfortabel i det ukomfortable.

For han vil ha det bedre på jobben. Jobben betyr jo så mye for hvordan du har det i resten av livet.

- Det er så mange som mistrives. Jeg håper å kunne hjelpe til med å bygge opp styrke hos flere, slik at de kan ta bedre valg for seg selv. Ta eierskapet og ansvaret. Da må vi også lære oss til å stå i stormen, tåle motgang for å kunne etablere medgang. De fleste får det til på et eller annet vis, vi må bare lære mer av hverandre.

Vi er fremme ved inngangsdøra. Fredrik Fornes skal levere. Igjen.



Vil du bli en bedre leder? Vi hjelper deg VIDERE!



Arbeidslivet er i stadig raskere endring, og behovet for oppdatert lederkompetanse øker. Med masterutdanning fra NTNU, får du faglig påfyll, nye faglige nettverk og en formell lederutdanning som tar deg videre i karrieren. Alle våre deltidsstudier er samlingsbasert og kan kombineres med jobb.

Se alle mulighetene på våre nettsider: www.ntnu.no/videre/master-i-ledelse



Vokser raskest i norsk HRM

I fjor hadde 4human en vekst på nær 30 prosent, trolig den høyeste i den norske HRM-bransjen.

Tekst og foto: NILS VANEBO
nils@askmedia.no

Vi vokser raskt og har mye å gjøre. Vi har tillit i kundebasen vår, som vokser jevnt og trutt. Årlig vinner vi cirka 100 nye kunder, sier 4human-sjef Bjørnar T. Andersen til HRmagasinet.

Vekstmålet for inneværende år er også på 30 prosent – og det er snakk om organisk vekst. 4human satses også på å øke omsetningen hos de eksisterende kundene på nye plattformer og ny funksjonalitet.

Andersen sier at man må ha en betydelig vekst for å henge med som HRM-leverandør. – Vokser du under 10 prosent i dag, har du et problem.

Investorer i utvikling

Bunnlinja til 4human har vært negativ de siste årene. Dette skyldes betydelige investeringer i utvikling av løsningene.

– Vi har investert svært mye i plattformene. Det er snakk om flere hundre millioner kroner, bekrefter 4human-konsernsjefen.

Da er det en fordel å ha med seg store, kapitalsterke investorer som tenker langsiktig.

I tillegg til et fåtall store, finansielle investorer har de en rekke mindre aksjonærer, i hovedsak ansatte, ledelsen og styret.

4human er den eneste store HRM-aktøren i Norden som ikke er blitt kjøpt opp av et fond eller private equity. Det er heller ikke aktuelt før de har bygget seg enda større.

– Vi vet selv hva som skal gjøres for å kunne skalere virksomheten også utenfor Norge, sier Andersen.

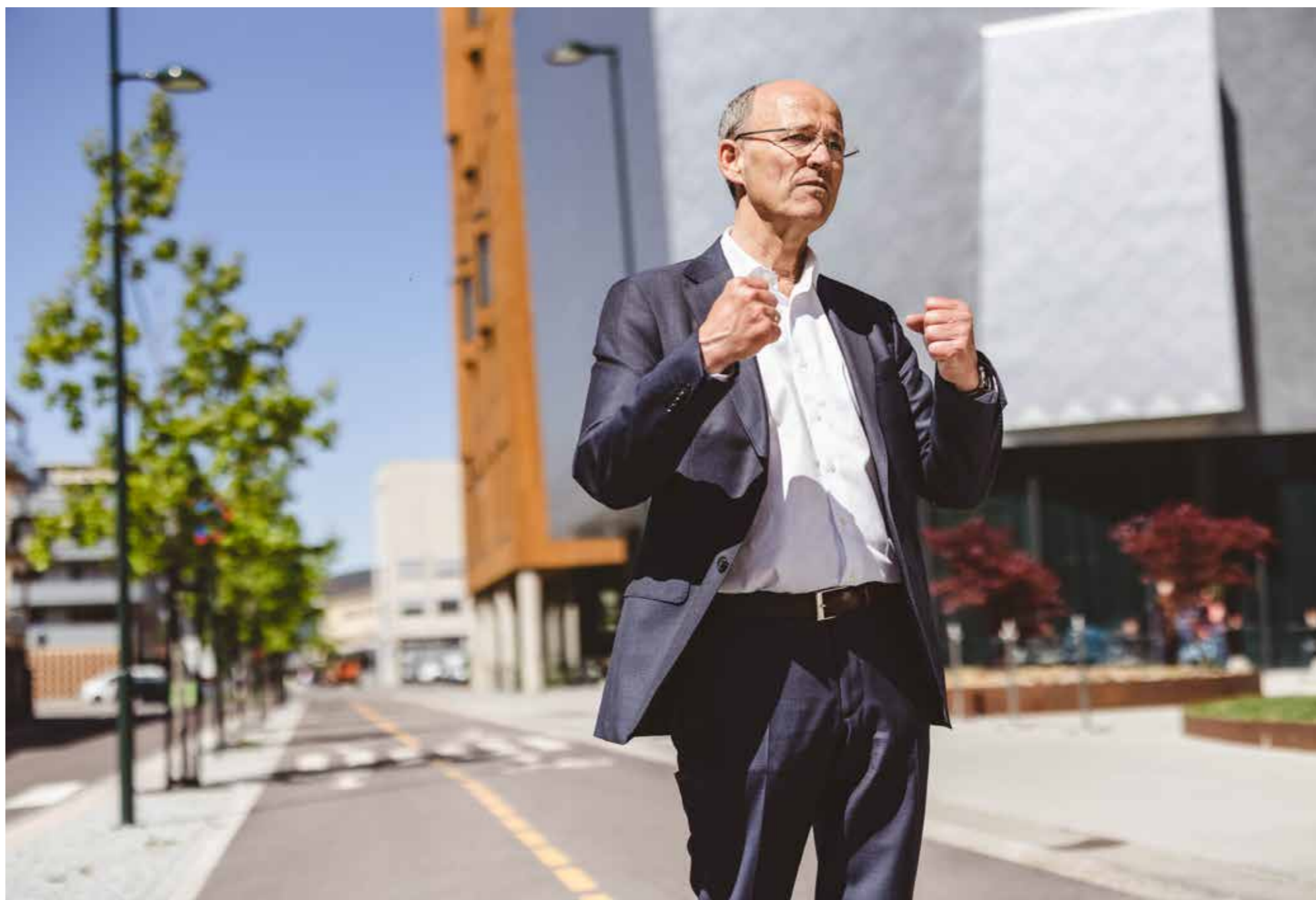
Brukernes hverdag

Bjørnar T. Andersen forteller at deres hovedfokus ligger på brukernes hverdag. Begreper som «strategisk HR» mener han er litt jålete. I stedet jobber de konkret med problemstillingene som er viktige for brukerne av systemet, «kjerne-HR» og «operasjonell HR».

– Vi skal være en treffsikker HRM-leverandør og treffe på det som betyr noe for kundene.

De tilbyr funksjonalitet for hele ansettelsesreisen, helt fra onboarding, via hele arbeidsforholdets livssyklus, til offboarding. Systemet er bredt:

- Avvikshåndtering, vernerunder, tid og plan, reiseregning og arbeidsavtaler.
- Preboarding, reboarding, medarbeider-



Bjørnar T. Andersen er adm. direktør i 4human, landets raskest voksende HRM-leverandør. (Foto: 4human)

oppfølging, 1:1-samtaler.

■ Håndbøker på personal, HMS og kvalitet. I HRM-systemet registreres også de ansattes kompetanse, med sertifikater og deres utløpsdato.

– Denne modulen får vi mange kunder på, eksempelvis entreprenører, sier Andersen.

I sum mener han at de har den bredeste funksjonaliteten på det norske HRM-markedet.

Hypede begreper som AI og big data betegner Andersen som «gossip».

– Vi kommer med funksjoner når timingen er rett. Nå lanserer vi chatbot, for nå er teknologien god nok. For noen år siden skapte ikke chatbot noen brukerverdi, sier han.

Suksessfaktorer for en HRM-løsning

HRmagasinet spør hva som er de viktigste

egenskapene til et HRM-system. Andersen svarer med å liste opp:

- At det støtter hele ansattreisen i en virksomhet.
- At det er fleksibelt og har egendefinerte felter.
- At det har støtte for flerstilling, for en ansatt kan ha flere roller i et selskap.
- At det er mulighet for konsernstyring og struktur.

■ At det er stort pluss om det kan være både lønnsmaster og HR-master.

– Dette momentet er svært komplekst, og bare et fåtall av de største leverandører har løsninger, sier Andersen.

Han tror at flere virksomheter vil etterspørre slik funksjonalitet fremover. I tillegg må en god HRM-løsning ha et integrasjons-/API-lag utenpå, understreker han.

Deres egen løsning har rapportering

Fakta > 4human

- 4human leverer løsninger på HRM og kvalitetsstyring (QM).
- Har 1.600 kunder over hele landet med 30 til 10.000 ansatte.
- Over 400.000 daglige brukere på HRM- og QM-løsningene.
- Tre selskaper: 4human HRM AS, 4human TQM AS, 4human QM365 AS.
- Totalt 110 ansatte, hvorav 70 i Norge.
- Utvikling i Polen med 40 ansatte.
- Hovedkontoret med 16 ansatte ligger i Tønsberg.
- 35 ansatte i Vika i Oslo og ni Skien, samt noen på fast hjemmekontor.
- Etablert som Vestfold og Telemark Hullkortsentral i 1956. Satsing på HR fra 2016.
- 4human-sjef Bjørnar T. Andersen begynte i 2012. De tok utgangspunkt i daværende AD-gruppen og kjøpte så Evolution Software i 2015 som da hadde 9 millioner i årlige abonnementsinntekter.
- Disse inntektene har nå passert 100 MNOK.
- 4human har kommet inn på kvalitetsstyring de siste årene. To oppkjøp ga dem raskt en posisjon: I 2018 kjøpte de TQM Partner, og i 2020 kjøpte de Simpli Software/ QM365.

basert på standardverktøyet Power BI. Adopsjon er også en viktig faktor.

– Vi i 4human utvikler ikke funksjoner for én kunde. Det vi utvikler tilgjengeliggjøres for alle kunder. Ansatte i organisasjonene skal bli glade i funksjonene og ta dem i bruk bredt for å forenkle hverdagen deres, sier Andersen.

Integrasjoner og ISO-sertifiseringer

4human-sjefen understreker at man må være god på integrasjoner for å kunne håndtere «master og slave-begrepet».

– Gode integrasjoner er en del av vårt DNA. Vi integrerer med alle løsninger på lønn, tid og plan.

Man må ha full fleksibilitet på data man sender fra seg og data man mottar, og sikkerheten må ivaretas.

4human er den første virksomhet i Norge som er sertifisert på ISO 27701, informasjonssikkerhet og personvern (GDPR). I tillegg har de tre andre ISO-sertifiseringer.

– Oss bekjent er det ingen andre programvareselskaper som har fire sertifiseringer. Vi har satset tungt på dette fordi vi

– Vi i 4human har et varmt hjerte

Bjørnar T. Andersen forteller at 4human har en todelt visjon.

1. Oppfylle formålet.

2. Forenkle arbeidshverdagen for ansatte i norske og internasjonale virksomheter.

– Vi i 4human har et varmt hjerte. Formålet vårt er å forenkle hverdagen for mennesker. Lykkes vi med det, vinner vi og beholder kunder, og god profitt kommer som en følge av at vi leverer på formålet vårt.

Han illustrerer med et par eksempler.

– Hvis ledelsen og HR i virksomheten har god digital støtte til å gi den sykemeldte bedre oppfølging, kan det bidra til å styrke tillitsforholdet mellom leder og ansatt. Det medvirker til at den ansatte kommer raskere tilbake i arbeid. Da har vi forbedret hverdagen til mennesker.

Mange lever under dårlige kår og sliter. Barn kan kanskje ikke være med på idrettsaktiviteter. Fortsatt skjer det at ansatte ligger bak lønsmessig uten at det er bevisst fra virksomheten som arbeidsgiver sin side. Det har bare «blitt sånn». Det kan dreie seg om ansatte med innvandrerbakgrunn eller rett og slett fordi den ansatte er kvinne.

4human HRM har en modul som støtter opp under EUs likelønnsdirektiv Pay Transparency Directive og som skal sørge for at virksomheten betaler fair og rett lønn.

– Om det er utbetalt for lav lønn, avdekkes det av modulen. Virksomheten kan bli pålagt å etterbetale differansen flere år tilbake. Når slike forhold rettes opp i, oppfyller vi det å ha et varmt hjerte, sier Andersen.

Med høyere lønn kan barnet til den ansatte kanskje bli med på idrett igjen.

Da 4human tidligere i år profilerte seg som sponsor på en festival, var det i form av et stort hjerte, med en QR-kode under som var rutet til rekrutteringssiden.

– På den måten tiltrekker vi oss nye ansatte på en annen måte.



Fra 4humans brukerdager. (Foto: 4human)

skal skalere virksomheten og ønsker at kundene skal ha en trygg leverandør. Vi har et stort ansvar overfor kundene våre, da vi forvalter store mengder persondata og sensitiv informasjon, sier Andersen.

Han erkjenner at det har vært krevende å komme dit, samt å holde seg på det høye nivået.

– Men når man først har kommet seg dit, får man en mye bedre struktur, sier han.

Gikk opp løypa på sykefravær

– Vi var de første til å utvikle automatisk overføring til NAV. Det var vi som definerte sykefraværsoppfølging i Norge, fastslår Andersen ubeskjedent.

I løsningen ser lederen fraværsmønster hos den ansatte. Om det er gjentakende faktorer.

– Å håndtere langtidsfravær er krevende for en leder. Med vår løsning får de en guide som drar lederen gjennom hva man skal gjøre på ulike stadier, sier Andersen.

En rekke virksomheter som bruker andre HR-løsninger, bruker 4human som frittstående modul på sykefravær.

4human har partnere rundt omkring i landet, blant annet de store Visma-forhand-

lerne samt regnkapsbyråkjeder.

– Å ha et partnernettverk blir viktigere framover. For markedet vokser, og man trenger partnere som kan bidra med å ta unna veksten og å implementere, sier Andersen.

Også HerbertNathan har trukket fram dette som en viktig faktor.

Kun organisk vekst i Norge fremover

All fremtidig vekst i 4human skal være organisk. Eventuelle oppkjøp vil være for å supplere produktporteføljen på beslektede områder for HRM.

– Å kjøpe opp konkurrenter på HRM-systemer er ikke aktuelt i Norge, sier Andersen.

Men kjøp av HRM-selskaper utenlands, vil han ikke utelukke. Det blir i så fall for å få fotfeste i nye land.

4human har kun norske kunder så langt. Løsningen brukes i 23 land, men av norsk-baserte kunder som har virksomhet i andre land.

4human skal utenlands, i første omgang i Norden. Til neste år skal de være på plass i Sverige.

Må bygge på fleksibel plattform

4humans plattform er basert på Amazon AWS.

– Åpen plattform gir fleksibilitet. I dag må man rett og slett bygge på en micro services-arkitektur, sier Bjørnar T. Andersen.

Tiden for monolittiske plattformer er forbi. Heller ikke hybrid plattform – som det fikkles på – kan man lenger satse på.

– Man må ha en åpen, micro services-plattform for å få det til å spille skikkelig, og også raskt kunne utvikle ny funksjonalitet.

En slik plattform er også tilrettelagt for AI og

chatbot.

4human er selv i ferd med å lukke sin legacy når de snart faser ut sin v4.

De har investert flere hundre millioner kroner på å utvikle software som man kan bygge på framover.

Andersen forteller at de scorer godt på å ha fremtidsrettet teknologi i henhold til den siste HerbertNathan-rapporten (2021).

– Og siden den tid har vi utviklet vår plattform betydelig.

HerbertNathan mener at det neste store

innen programvare til bedriftsmarkedet er HCM (Human Capital Management), eller HRM (Human Resource Management), som er to begreper om det samme.

I rapporten fra 2021 framgikk at 15-20 prosent av alle virksomheter har implementert reelle HCM-systemer. Tre år senere mener Andersen at andelen har steget til 25-30 prosent.

– HCM er til vurdering hos mange virksomheter nå. Og da må plattformen være åpen og fleksibel, sier han.



SUNDVOLDEN JULEBORD

alt på ett sted!

I år har vi invitert noen av de råeste artistene i Norge, her blir det skikkelig fest og allsang!

Staysman, Carina Dahl, Morten Abel, Freddy Kalas og Hagle

Ta kontakt i dag og overlat planleggingen til oss, vi sørger for alt til ditt julebord inkludert påmelding!

Mangfoldig åpning for nytt verktøy

Det har tatt for lang tid å få mangfoldet på plass i det norske arbeidslivet. Mye av årsaken ligger i rekrutteringsfasen – og det har landets desidert største jobbformidler tatt på alvor.

Tekst og foto: **GEIR CHRISTIANSEN**
geir@hrmagasinet.no

– Vårt hovedbudskap er at du ikke skal ansette deg selv, eller en som deg selv. Da skaper vi ikke mangfold, sier Sumeet Singh Patpatia, Head of Diversity, Inclusion and Belonging i FINN. Sammen med interne og eksterne krefter har FINN laget håndboken «DIB Playbook».



– Vi søker trygghet, det er menneskelig. Men vi er nødt til å bli utfordret til å tenke mer annerledes, og rekruttere annerledes, sier Sumeet Singh.

På de store skjermene i kantina til FINN i Grensen i Oslo sentrum lyser bildene av en røslig kar med turban. Når bildene byttes ut er den samme mannen fortsatt like synlig – bare i andre posisjoner og med et annet uttrykk. Og slik fortsetter det.

Ironien er til å ta og føle på. Det vi er invitert til å delta på er en lansering for FINN's nye «DIB Playbook» – en digital håndbok for alle som vil bli bedre på mangfoldig rekruttering.

– Vårt hovedbudskap er at du ikke skal ansette deg selv, eller en som deg selv. Da kommer vi ikke videre. Da skaper vi ikke mangfold, sier Sumeet Singh Patpatia, Head of Diversity, Inclusion and Belonging i FINN. Det er han som har turban – og det er han som er over alt i hele lokalet. Både på skjermen og rent fysisk.

Og han både ler og harselerer med seg selv. Det skulle bare mangle.

Unngå de verste tilfellene

Men under det befriende løse snakket i forbindelse med lanseringen av håndboken, så ligger det et stort alvor. Sumeet smiler, spøker og sparker litt i øst og vest – samtidig som han bruker mesteparten av tiden til å understreke nettopp alvor.

– Vi må ta oss sammen. Vi må virkelig ta oss sammen. At det er behov for å lage en håndbok i inkluderende rekruttering er et tydelig tegn på at vi ikke er kommet spesielt langt. All forskning og statistikk viser at

vi ligger sånn midt på treet i europeisk sammenheng når det gjelder både inkludering og det å skape et arbeidsliv som bedre speiler det samfunnet vi lever i, fastslår han til HRmagasinet.

Det er stor interesse for det FINN har gjort i arbeidet med å ferdigstille denne håndboken. Over 200 har møtt frem denne morgenen – de fleste er ledere og rekrutterere, profesjonelle som absolutt trenger råd om hvordan de selv kan bli bedre, men også hvordan FINN nå legger til rette for å unngå de verste tilfellene av diskriminerende språk i jobbannonsene.

Viktigst er potensialet

Norges største stillingsplattform har ikke bare brukt det siste året på å be om innspill fra partnere og ressurspersoner til hva boken bør inneholde, men også gransket seg selv.

Hva er en ikke-inkluderende stillingsannonse? Hva er diskriminering? Hva sier loven?

«Vi har funnet over 1000 stillingsannonser hos oss selv det siste året som har diskriminerende språk.»

Eller: Hva slags ansvar har FINN selv? Hva slags kunnskap sitter de på? Hva kan de og hva bør de dele?

– Vi har funnet over 1000 stillingsannonser hos oss selv det siste året som har diskriminerende språk. Noe av oppgaven med playbook'en er å hjelpe arbeidsgivere til å lage annonser som holder seg innenfor loven, og gjennom dette bidrar vi til større bevissthet.

– Så vil vi vende fokuset til konstruktiv bruk av virkemidler som får frem potensialet og flere kandidater. Vi ønsker at arbeidsgivere når ut til flere og bedre kandidater. Det vil åpne opp for et mer rettferdig jobbmarked, og det vil sette fokus på en rekrutteringsprosess som bedre tilpasser seg de kandidatene man har, fortsetter Sumeet.

Mangfold og prinsipper

Så hva er det egentlig FINN har bidratt med gjennom denne boken? Du finner både kunnskap om mangfold og løsninger til bedre rekruttering.

FINN tar utgangspunkt i seks typer mangfold:

- Flerkulturelt mangfold
- Generasjonelt mangfold
- Kjønnsmangfold
- Nevromangfold
- LGBTQ+
- Funksjonsmangfold

For å løse mangfoldutfordringene mener FINN at sju prinsipper kan være veldig verdifulle:

- Egne fordommer
- Ferdigheter først
- Utvid kandidatutvalget
- Variert rekrutteringsteam
- Avklar forventninger
- Tilrettelegg prosess
- Gjør rommet trygt

Utfordre oppskriften – og seg selv

– Jeg kom inn i Schibsted (FINN's eierselskap) for tre år siden, og jeg har snakket om dette siden da. Underveis har vi erfart at noen selskaper er flinke, spesielt hvis lederen er på ballen – da skjer det noe. Men våre undersøkelser og tilbakemeldinger viser at vi i mange tilfeller ikke rekrutterer den beste kandidaten. Da må vi gjøre noe med det.

Hvorfor er det blitt slik?

– Det har mye med å gjøre at vi bruker den oppskriften og de metodene vi alltid har gjort. Grunnen ligger i den menneskelige natur. Vi søker trygghet. Det kan være trygt å høre seg selv, og at alt det rundt deg er gjenkjennelig, fordi vi frykter å miste oss selv hvis vi får inn mye annerledeshet, mener Sumeet Singh.

Så er utfordringen at en tradisjonell norsk arbeidsplass har endret seg. Spennvidden har økt. Globaliseringen. Teknologien. Hvis arbeidsplassene skal speile samfunnet så må de ha plass til flere – det være seg om du ikke snakker flytende norsk, om du er blind, svaksynt, rullestolbruker, kvinne eller mann, autist eller ikke spesielt utadvendt.

Kort sagt: Det er altså ingen grunn til å behandle alle likt. For vi er alle helt ulike.



Som medlem i Lederne får du trygghet i arbeidshverdagen, faglig utvikling og et stort nettverk

Trenger du hjelp eller råd, er det kort vei til våre erfarne rådgivere og advokater. I tillegg får du et bredt kompetansetilbud, gunstige forsikringer og mange andre fordeler og rabatter.

Et medlemskap i Lederne er en god forsikring for jobben din. Havner du i en konflikt, eller trenger råd om hverdagslige utfordringer, er det godt å ha en solid fagforening i ryggen.

Vi organiserer ledere, fagspesialister og andre betroede ansatte. I mer enn 110 år har vi støttet medlemmene våre.

Bli medlem du også!

Grunner til å bli medlem:

- ✓ Juridisk bistand
- ✓ Kort vei til hjelp
- ✓ Gunstige forsikringsavtaler
- ✓ Gratis kurs og kompetanse
- ✓ Tverrfaglig nettverk
- ✓ Fordeler og rabatter

Les mer



Åtte meningsfulle minutter på arbeidsplassen

10. oktober markerer vi Verdensdagen for psykisk helse. Årets kampanje oppfordrer oss til å sette av tid til småpratene i en hektisk hverdag. En kort innsjekk ved kaffeautomaten eller på vei til et møte kan ha stor betydning for å knytte kontakt. Når vi opplever å ha gode relasjoner til leder og kolleger, trives vi bedre, er mindre syke og mer motiverte.

Verdensdagen har de siste tre årene rettet oppmerksomhet mot vårt kollektive ansvar for å skape et inkluderende samfunn. Årets kampanje er den siste i denne treårige satsningen på å bekjempe ensomhet og utenforskap, og bærer navnet: «Vi trenger å snakke mer sammen #gi8minutter».

Kampanjen tematiserer menneskets behov for kontakt med hverandre, og oppfordrer til å ta opp telefonen og slå av en åtte minutter lang prat med noen du bryr deg om. Forskning viser nemlig at små, korte samtaler med noen vi bryr oss om har en positiv innvirkning på vår psykiske helse.

Men hvordan kan vi ta disse åtte minuttene inn på arbeidsplassen? Og hva kan ledere, HR-personell, tillitsvalgte, vernepersonell og andre som har særlig ansvar for folk i arbeid, gjøre for å legge til rette for kontakt, tilhørighet og inkludering på arbeidsplassen?

Hvorfor er sosial kontakt så viktig?

Å høre til i en flokk har vært viktig for oss mennesker helt siden vi levde ute på savannen for tusenvis av år siden. De menneskene som den gang hadde behov for sosial kontakt, hadde større sjanse for å overleve og reproducere seg, fordi de ble passet på av flokken. Å tilhøre en flokk var altså livsviktig for våre forfedre, og dette behovet har vi arvet av dem.

Selv om de levde for mange tusen år siden, har vi i dag den samme hjernen – og behovet for å høre til en flokk er fremdeles like viktig for oss. Derfor gjør det oss også godt i dag, når vi opplever å være en del av en flokk – for eksempel på arbeidsplassen. Forskningen understreker dette: Flere studier har vist at det å ha gode relasjoner til kollegaer og leder bidrar til at vi er mindre syke, mer motiverte, mer produktive og at vi trives bedre på jobb.

Det gjør med andre ord godt for den psykiske helsen vår å ha gode relasjoner på jobb. Med rekordhøye sykefraværstall grunnet psykiske lidelser er det viktig med alle grep som kan gjøre arbeidsplassen til et godt og trygt sted å være. Følelsen av utenforskap på jobb kan gjøre veien til sykmelding kort, og tilbakekomsten lang. For noen er sykmeldingen nødvendig, men for andre kan det å gå på jobb i et miljø preget av tilhørighet og samhold være bedre for den psykiske

helsen, da det kan gi en følelse av mestring, støtte og mening.

Hvorfor skal arbeidsplassen bruke tid på sosial kontakt?

Tid er som kjent penger, og for mange ledere kan det kanskje føles som lite økonomisk å prioritere tid til sosiale samtaler i arbeidstiden. Men det å ha ansatte med gode relasjoner til hverandre har også flere økonomiske fordeler.

En viktig fordel er selvfølgelig den mulige reduksjonen i sykefravær, som koster både arbeidsgivere og samfunnet enorme summer hvert år. I tillegg kan det å føle på tilhørighet og fellesskap på jobb bidra til motivasjon og eierskap blant de ansatte, og dermed gi en økning i produktivitet og effektivitet.

Å kjenne på tilhørighet og samhold har også vist seg å være viktig for å skape psykologisk trygghet på arbeidsplassen, altså at ansatte tør å ytre meninger og stille spørsmål uten å være redd for å bli latterliggjort eller utsatt for negative reaksjoner. Psykologisk trygghet er viktig for å ta gode beslutninger og løse problemer, i tillegg til å ha stor betydning for læring, innovasjon, vekst og prestasjoner, som gir både en direkte og indirekte økonomisk gevinst. Å sette av tid til å øke sosial kontakt på arbeidsplassen er med andre ord en ordentlig vinn-vinn-situasjon.

Hva kan du som leder gjøre?

Det er ikke nødvendigvis mye som må til for å skape tilhørighet – vi kan oppnå mye med små grep i arbeidshverdagen. Her kommer noen forslag til hva du som leder kan gjøre for å skape en følelse av sosial tilhørighet på arbeidsplassen:

■ Vis omsorg og interesse – og lytt.

Omtanke for hvordan de rundt oss har det, er et viktig og enkelt grep for å knytte bånd. Det å spørre «Hvordan har du det?» og deretter være genuint interessert og lytte til det kollegaen din svarer, er svært relasjonsskapende.

■ **Gi anerkjennelse.** Vi trenger alle å få anerkjennelse for det vi gjør og den vi er. Å gi genuine, positive tilbakemeldinger er viktig for å knytte bånd og for å øke motivasjon og mestringsfølelse blant de ansatte. Anerkjennelse bør være konkret: den bør beskrive hva som var bra, og hvilken



Illustrasjon: Colourbox

effekt dette hadde. Når vi får anerkjennende tilbakemeldinger økes produksjon av de nevrokemiske hormonene dopamin og oksytocin. Dopamin gir oss en følelse av glede, energi og motivasjon, og oksytocin gjør oss mer empatiske og kan forsterke relasjonene mellom oss.

■ **Våg å være en rollemodell.** I en travelt hverdag kan det for mange føles som «unnsantring» å bruke tid til å ta en kaffe med kolleger og snakke om hva de gjorde i helgen. Men hvis du som leder går foran som en rollemodell der du viser at dette er lov, og faktisk nyttig bruk av tid, kan det være med på å skape en kultur preget av tilhørighet og samhold.

■ **Koble deg av for å koble deg på.** For mange kan det være fristende å ta fram mobiltelefonen, og scrolle i sosiale medier eller nettavisen i pausen. Men å koble seg

av telefonen og på menneskene som sitter rundt, er godt både for å knytte bånd og for å gi hodet en liten pause fra den konstante informasjonsbølgen på internett.

■ Møt opp fysisk på jobb, hvis du kan.

Selv om hjemmekontor har mange viktige fordeler, er det lett å glemme at man fort mister den sosiale gevinsten ved å være fysisk til stede på jobb. Det kan derfor være lurt å begrense hjemmekontor til én dag i uka, hvis du kan. Ofte kan vi tenke at vi blir mer effektive på hjemmekontor fordi vi slipper avbrytelse som kan oppstå på kontoret. Men det er likevel disse avbrytelsene, i form av spørsmål som blir stilt, småprat og hjelp til hverandre, som bidrar til at vi blir kjent, retter opp i misforståelser og at vi kjenner på tilhørighet. Det kan også være fint å huske på at selv om ikke du kjenner på et sterkt behov for å møte opp fysisk, så kan det godt

hende at samtalen du hadde med en kollega i lunsjen gjorde stor forskjell for deres dag.

#Gi8minutter til medarbeiderne dine

Ledere har et særlig ansvar for å knytte kontakt. God kontakt med medarbeiderne er noe av det mest nyttige du kan etablere

ROLV MOHN

Organisasjonspsykolog, daglig leder og partner, Moment organisasjon og ledelse



BODIL VICTORIA GULDBRANDSEN

Arbeidspsykolog, Moment organisasjon og ledelse



i en lederrolle. Dette, som på mange måter høres ut som en selvfølge, er svært krevende for mange ledere.

Arbeidsdagen til lederen kan allerede være fullspekket av driftsoppgaver, leveranser, salg og administrasjon. Og lederens kropp kan være full av stresshormoner som lammer lytteevnen. I stress og mangel på tid, kan kontakten med medarbeiderne fort bli en salderingspost. Her kan rammen på åtte minutter være til inspirasjon. Lederen kan øve på gradvis å stille åpne spørsmål som «Hvordan går det?» til sine medarbeidere. Og i etterkant av spørsmålet passe på å legge sitt eget fokus til side, og åpne opp nysgjerrighets-sansen for å få tak i hvor medarbeideren er. Dette er lettere sagt enn gjort når en fyker rundt, men kommer seg veldig gjennom trening!

Tilleggsbonusen, som ledere beretter om, er at de også får seg en pustepause når de unner seg å lene seg tilbake og lytte. De beveger seg fra et «gjøre»-modus til et «lytte og observere»-modus, noe som er godt for både relasjonen og lederens utholdenhet. En del av treningen er også å greie å avslutte etter ca. åtte minutter, slik at ikke dagene blir spist opp av oppkoplinger til andre.

Når åtte minutter ikke er nok

Noen ganger er åtte minutter likevel for lite tid. De korte innsjekkene er heller ikke ment som noen erstatning for de mer formelle samtalene mellom leder og medarbeider. Men de kan bidra til å redusere risikoen for misforståelser og konflikter.

Når det er behov for å luften vanskelige tanker og følelser, er det leders ansvar å lage gode rammer for dette. Åtte minutter kan for eksempel utvides til 30 minutter, slik at en får belyst situasjonen skikkelig – og kanskje også får drøftet mulige løsninger. Eventuelt kan dere avtale å møtes igjen om noen dager, etter at dere begge har fått tenkt dere om, og ta nye 30 minutter der dere ser på mulige løsninger. I noen tilfeller kan det også være nyttig å koble på andre ressurser som HR, BHT, vernepersonell eller tillitsvalgte.

HR-student Alexandra Engberg og HR-sjef Frode Brenden:

Jobber side om side

Kan en HR-student tilføre en veletablert virksomhet noe som helst i løpet av sine tre måneder med praksis? Hvis du spør Frode Brenden i Lampehuset så er det ingen tvil.

Tekst og foto: **GEIR CHRISTIANSEN**
geir@hrmagasinet.no

HR-sjef Frode Brenden (t.v.) og Alexandra Engberg har jobbet tett sammen i hennes tre måneder lange praksisperiode i Lampehuset. Som HR-student ved Høyskolen Kristiania har hun fått muligheten til å være med på å bygge opp flere nye systemer og strukturer - arbeid som konsernets butikksjefer vil nyte godt av videre.

Nå er Alexandra Engberg (23) tilbake hos Høyskolen Kristiania som siste års student på bachelorprogrammet i HR, organisasjonspsykologi og ledelse.

Men mesteparten av våren tilbragte hun sammen med HR-sjef Frode Brenden i Lampehuset-administrasjonens lokaler på Skedsmokorset.

– Det er virkelig fint at denne praksistiden ikke har vært noe kortere, for den har vært skikkelig nyttig, lærerik og full av nye erfaringer. Det kunne faktisk godt ha vært en periode til, konstaterer Alexandra.

Dialog og lærevillighet

Strålende fornøyd med de ni ukene sammen er også den eneste HR-ansatte i Norges ledende faghandelskjede innenfor belysning, med til sammen 36 butikker med rundt 300 ansatte i hele landet.

Og den eneste HR-ansatte er sjefen sjøl, Frode Brenden.

– Vi har stor tro på slike praksisperioder, og jeg har selv bare gode erfaringer fra tilsvarende utveksling i min tid i Jysk. Mye handler om å avklare forventninger, ha god dialog med Høyskolen Kristiania slik at vi får om bord gode, interesserte og lærevillige studenter. Det fikk vi virkelig i Alexandra. Hun stilte godt forberedt, ble kastet inn i vår virkelighet nær sagt umiddelbart, og kunne ganske raskt gå inn i litt tyngre prosjekter som vi veldig gjerne trengte hjelp til, sier Frode.

Hurtigrekruttering av student

Han er selvsagt ikke helt alene om å utføre HR-funksjoner i det nasjonale konsernet. Ute i butikkene er det ingen tvil om hvem som har ansvaret for å følge opp både ansatte og salgsmålene – det er butikksjefer og assisterende butikksjefer.

– Vårt hovedmål i HR er å vise at god HR gir en merverdi, eksempelvis gjennom å bidra til redusert fravær. Vi er ikke Backoffice eller stiller opp med kontorfunksjoner, vi skal hjelpe lederne til å bli bedre til å følge opp sine ansatte gjennom systemer og analyser, og gi verdifulle og nyttige innspill i forbindelse med rekruttering og tilbakemeldinger, fortsetter han.

Selv rekrutterte han inn Alexandra gjennom et kort intervju, og en like kort onboarding.

– Jeg skulle sikkert ha gjort mer, men vi var begge ivrige på å komme i gang. Og jeg visste at Alexandra var den rette. Hun leverte et godt intervju, og hun viste interesse for å lære. Vi hadde en oppstartssamtale, der vi ble enige om hva hun ønsket å jobbe med, hva vi kunne tilby hverandre, og hva slags arbeidsform vi skulle legge til rette for mellom oss. Mye av det vi har drevet med, har vært adressert gjennom et ukentlig HR-møte.

Spent på forventningene

Alexandra mener at bachelorprogrammet i HR, organisasjonspsykologi og ledelse ved Høyskolen Kristiania legger et godt grunn-

Fakta > Lampehuset

- Familieselskapet K. Eng stiftet i 1959 (import og fabrikasjon av lamper og skjermer).
- Første butikk åpnet i 1976 (Norske Lysprodukter), filialer i Oslo, Gjøvik, Hunndalen, Bergen og Notodden.
- Første Lampehuset-butikken på Strømmen i 1983.
- Lampehuset formelt etablert som kjedekonsept i 1994.
- Kjeden har 36 butikker, spredt over hele landet, flesteparten på Østlandet, i kjøpesentre.
- Nettbutikk både i Norge og Sverige: House of Lamps
- Lageret – LH Logistikk – med ti ansatte befinner seg i Drammen, hvor alle varer distribueres fra.
- Totalt ca 300 ansatte: Drift-/butikk 270, på hovedkontoret ca 20, lager 10.
- Dan Eng er daglig leder.

lag for å kunne ta skrittet ut i det virkelige arbeidslivet.

– Det er faktisk ikke så stor avstand mellom teori og virkelighet, det jeg har lært gjennom studiene har vært veldig relevant. Skolen gir grunnkunnskapene. Du kan jo ikke alt, men jeg har hatt med meg et godt grunnlag, sier hun og er likevel åpen om alle tankene som rørte seg før oppstart.

– Jeg var virkelig redd for at jeg ikke kunne nok, fordi Frode på forhånd hadde gjort meg klar over at jeg ville bli behandlet som en vanlig ansatt. Men vi kom veldig godt i gang, det var en åpenhet og ærlighet om alle prosesser. Frode spilte meg gode pasninger, og forberedte meg godt til det jeg skulle gjennomføre.

– Det ble rett og slett et veldig godt samarbeid, og det handlet nok i like stor grad om personlighetene våre, sier Alexandra, så smilende fornøyd som det er mulig å være. Froles uttrykk er helt på linje.

De ble til et team.

Rekruttere nye medarbeidere

Lampehuset er en landsomfattende virksomhet, som til stadighet trenger påfyll av arbeidskraft. Rekruttering har vært og vil være en naturlig arbeidsoppgave i hverdagen, men også til tider en utfordring.

– Vi er en salgsorganisasjon, der er det ingen tvil. Det betyr at vi møter mennesker. Som ansatt hos oss må du trives med å stå i fremste linje, være proaktiv, til stede og klar til å følge opp kunden, røper Frode, og fortsetter:

– På ledernivå har vi butikksjef og assisterende butikksjef, som begge må ha med seg selgergenet. De må med andre ord håndtere flere ting samtidig. Butikkene har i gjennomsnitt 3-5 ansatte, som også skal følges opp. Butikksjefen er ofte like mye



– Jeg var virkelig redd for at jeg ikke kunne nok, men med en åpenhet og ærlighet om alle prosesser kom vi veldig godt i gang. Frode spilte meg gode pasninger, og forberedte meg godt til det jeg skulle gjennomføre, konstaterer Alexandra Engberg.

selger som leder, så vi har opplevd at det har vært behov over tid for å bygge systemer og rutiner som kan hjelpe og avlaste i dette leddet.

Det er her studenten Alexandra kommer inn.

– Rekrutteringsprosessen er ikke det som har truffet min interesse sterkest på studiet, nettopp derfor spurte jeg om å få bli med – litt for å gi det en ny mulighet. Og nå er det virkelig blitt spennende! Vi har jobbet med å lese søknader, screene kandidater, finne ut av hva vi skal se etter, etablere et løp der vi behandler alle likt – og ikke minst ha fire øyne på kandidatene. I tillegg har vi jobbet med rutiner knyttet til onboarding. Utrolig gøy å få utarbeide noe selv, med bakgrunn i mye av det jeg har lært gjennom studiene, sier Alexandra.

HR blir styrket

Frode Brenden mener at man må være tydelig på å velge sine HR-arenaer – omsatt i enda tydeligere tale betyr det at HR i verste fall kan bli alt mellom himmel og jord, og

at det er fort gjort at man går seg bort i oppgaver.

– Ingen virksomhet er lik, derfor er det viktig å få kjennskap til «hardcore HR» der du selv jobber, eller har et ansvar. Oppdage virkeligheten, hvor skoen trykker, slik at vi kan sette i gang et operativt HR-arbeid. Jeg er opptatt av at vi ikke skal bli sittende bak en kontorpult. HR må være relevant, er hans mantra.

Alexandra er enig. Hun røper at hennes generasjon opplever HR som gammelt nytt, og at selve innholdet i oppgavene ikke har vært synlig nok. For hva er det HR gjør og bidrar med – sånn egentlig?

– Vi er inne i en spennende tid. HR vil bli styrket med ressurssterke mennesker fra en ny generasjon. Da må vi være klare på hva som er grunnlaget og verdiene i vår

«Vårt hovedmål i HR er å vise at god HR gir en merverdi.»

virksomhet, vi må kjenne til visjonen og målene slik at vi kan hjelpe menneskene til å nå dem. I tillegg både skal og må vi ta vare på folk, og deres ulikhet. Noen må se denne helheten – og ikke minst støtte ledere i å få dette på plass. Lederne skal kjenne at de har oss med seg i sin hverdag, konstaterer Frode.

Dette har hun bidratt med

Fikk Alexandra gjennom sine tre måneder i praksis kjent på om hun hadde valgt rett studie?

– Så absolutt. Det ble mye teori på tampen av andre semester i studiet, så gjennom denne erfaringen har jeg definitivt fått mer kjøtt på beinet. Jeg har fått veiledning underveis, men også lært meg til å jobbe selvstendig. Det har vært veldig nyttig for meg, fastslår Alexandra Engberg.

– Dette er noen av oppgavene hun har fått erfaring i:

- Intranett
- Onboarding-rutiner
- Forberede og gjennomføre månedlige møter i teamet

- Skrive og sende ut HR-mail
- Månedlige møter med regionsjefene
- Intervjuer og utvelgelse i forbindelse med rekruttering
- Implementere questback-system
- Sykefraværsoppfølging
- Lønnsoppgjør

– Med Alexandra på laget har det gitt meg muligheten til å bygge opp noe, ikke bare vedlikeholde. Vi har raskt fått opp flere systemer og strukturer. Hun har vært en kjemperessurs og til stor nytte. Men når hun har logget av, er Lampehuset og jeg tilbake til normalen. Det er noen oppgaver vi ikke får gjort før i 2025, og da må vi velge det som er viktigst og kritisk – slik er livet.

Det siste hun skal bidra med er å rekruttere sin arvtaker neste år. Imens skal Alexandra tenke nøye gjennom hvilken HR-retning hun selv vil gå i.

– Jeg vil nok helst jobbe i en HR-avdeling i et firma, få være med på å bygge opp noe som jeg kan ta eierskap til. Jeg kan se frem til å få jobbe litt over tid med de samme menneskene, og at vi skaper noe sammen.

Har arbeidsgiver en plikt til å tilby annet ledig arbeid ved alle typer oppsigelser, eller kun ved nedbemanninger?

Dette tok Høyesterett stilling til i slutten av juni, og falt ned på at det gjelder en slik generell omplasseringsplikt. Det som gjør denne saken litt interessant er nettopp bruken av ordet «plikt».

For som enhver erfaren HR-medarbeider vet så, så bør arbeidsgiver alltid vurdere om virksomhetens interesser er tilstrekkelig ivarettatt ved mindre inngripende tiltak enn å avslutte arbeidsforholdet. Og ett slikt tiltak kan nettopp være å tilby omplassering til en annen stilling.

Så hva er egentlig nytt ifra Høyesterett?

Fra lovfestet til ulovfestet

Som kjent deler vi oppsigelsene inn i hva som utløser dem. På den ene side har vi oppsigelser som utløses av forhold på arbeidsgivers side, typisk nedbemanninger. Her gjelder det en lovfestet omplasseringsplikt, det vil si en plikt til å tilby den overtallige et annet passende arbeid dersom noe slikt finnes.

På den annen side har vi oppsigelser som utløses av forhold på arbeidstakers side. Typisk manglende innsats, illojalitet, manglende kvalifikasjoner eller sykefravær. Her er det ingen lovfestet plikt til å tilby annet arbeid fremfor oppsigelse.

Men etter Høyesteretts syn gjelder det nå en slik plikt på ulovfestet grunnlag.

Tre momenter må undersøkes

Selv om Høyesterett formulerer dette som en «omplasseringsplikt», så synes det som Høyesterett tar to skritt frem og ett tilbake. For den nye plikten snurpes kraftig inn av Høyesterett selv.

Plikten er nemlig både «begrenset og situasjonsbestemt». Dette utdyper Høyesterett gjennom å stille opp tre momenter; arbeidsgivers interesser, arbeidstakers interesser og om det finnes ledig passende arbeid i virksomheten.

Det første momentet (arbeidsgivers interesse) skal signalisere at der arbeidstaker har opptrådt på en måte som gjør at

arbeidsgiver ikke lenger kan ha tillitt til vedkommende, uansett hvilken stilling vedkommende blir satt til, - ja, så gjelder ingen omplasseringsplikt.

Det andre momentet handler om at ulempe for arbeidstaker ved å bli sagt opp, heller enn omplassert, også skal vurderes.

Det tredje er spørsmålet om det faktisk finnes annet ledig arbeid i virksomhetene, som kan tilbys den som vurderes mot oppsigelse. Dette kan virke som nøyaktig den samme vurderingen som ved nedbemanning. Men her snurper Høyesterett det inn igjen. Og det er tre forhold som er annerledes enn ved omplasseringsplikten ved nedbemanninger:

- Bare «i helt spesielle tilfeller» kan et udekket arbeidskraftbehov i seg selv utløse omplasseringsplikt. Som hovedregel kreves det altså en faktisk ledig stilling.

- Arbeidsgiver behøver ikke snu enhver stein for å finne en ledig stilling, det holder å undersøke «så langt det er rimelig».

- Dersom det er en ledig stilling, så vil en tidligere nedbemannet med fortrinnsrett gå foran den som nå er blitt overtallig.

Ligner mer på en oppskrift

Jeg synes nok Høyesterett uthuler den nye plikten ganske godt ved å ta både et ullent forbehold («situasjonsbestemt») og ved å stille opp slike vage føringer for når plikten gjelder. Og kanskje er det heller ikke en plikt i egentlig forstand.

For det er mulig å lese disse tre momentene mer som en «oppskrift» på hvordan man skal vurdere mindre inngripende tiltak når det tross alt finnes annet ledig arbeid i virksomheten.

Men selv om dette kan virke som «same shit, new wrapping», så vil arbeidsgivere, ledere og HR fremover nå likevel måtte gjøre en tydelig og dokumenterbar vurdering av om omplassering kan være et alternativ til oppsigelser som skyldes arbeidstakers eget forhold.

Lykke til!

Når Høyesterett kvister vei for en generell omplasseringsplikt



THORKIL H. ASCHEHOUG

Arbeidsrettsadvokat i advokatfirmaet SANDS og fast spaltist i HRmagasinet. Har du spørsmål eller kommentarer til hans innlegg, setter han pris på å bli kontaktet på epost tha@sands.no



Illustrasjon: Colourbox

#hør her

Hopptalenter og bumeranger for fremtiden

Unge talenter hopper stadig oftere fra jobb til jobb. Det endrer det norske arbeidsmarkedet, og gjør kampen om de skarpeste kandidatene hardere enn noen gang før. Hva skal til for å holde på de smarteste hodene?

CHRISTIAN SEEBERG

• Viseadministrerende direktør Salesforce Norge

Jobbhopping blant unge har blitt normen snarere enn unntaket, uttalte jobbspert Mette Manus til Aftenposten i vinter. Samfunnsutviklingen går fortere enn noen gang før, yrker og arbeidsoppgaver endres raskt – og i dag hever ingen øyebrynene dersom vi leverer oppsigelsen to år etter at vi signerte arbeidskontrakten.

Går vi faktabasert til verks, viser undersøkelser at nordmenn i snitt bytter jobb mellom hvert tredje og femte år. Men hva med den økonomiske usikkerheten som har preget både fjoråret og 2024? Det er vel rimelig å anta at dette har ført til at arbeidstakere søker mer trygghet og stabilitet i yrkeslivet?

Tvert imot. Ifølge globale tall fra McKinsey går hele 40 prosent av arbeidstakere med tanker om å bytte jobb – en prosentandel som er uendret siden 2021.

Hva er det som gjør at vi ønsker å skifte beite såpass hyppig? Og hva kan norske bedrifter gjøre for å beholde de skarpeste hodene, nå som konkurransen om de er tøffere enn noen gang?

Vi vet at årsakene bak jobbskifter er flere enn bare lønnshopp og karrieremuligheter. Bedriftskultur er en forklaring som bare blir viktigere og viktigere. En fersk PwC-undersøkelse påpeker at nesten 70 prosent av 3200 intervjuede ansatte og ledere mener at bedrifter som har lyktes med å tilpasse seg det siste året, har gjort det på grunn av en sterk bedriftskultur. Hele 85 prosent i samme undersøkelse oppgir at kulturen i en bedrift kan være et konkurransefortrinn.

Det er verdt å merke seg i kampen om å beholde talentene.

Så hva handler en god bedriftskultur om? Vi vet at ansatte, særlig yngre, vektlegger selskaper som deler deres verdier – og viser dette gjennom handling. Bedrifter som aktivt jobber for mangfold, inkludering, innovasjon og bærekraft, vil i større grad tiltrukket seg og beholde engasjerte medarbei-



Illustrasjon: Colourbox

dere. I kampen om talentene kan det være avgjørende at ledere og selskaper klarer å konkretisere slike verdier, og ikke bare har de nedfelt i strategier og visjoner.

Moderne bedriftskultur består også av fleksibilitet. Vi føler oss fremdeles frem på temaer som hjemmekontor, balansen mellom jobb og fritid, fleksitid og individuelle behov. Selv om pendelen har skiftet fra koronatiden til at de ansatte skal mer tilbake på kontoret fremfor hjemmekontor, vet vi derimot at ledere må lytte til de ansattes behov og tilpasse bedriften deretter – i hvert fall til en viss grad.

Alternativet er at hodene vi gjerne vil beholde, allerede er ute av døra.

Innen rekruttering er det også interessant å se nærmere på bumerang-effekten, altså ansatte som etter å ha prøvd lykken andre steder vender tilbake til sin gamle arbeidsgiver. Kanskje var ikke gresset så mye grønnere på den andre siden? Eller var det nødvendig for medarbeideren å ta et steg ut for å utvikle seg, for så å komme tilbake i en stilling lenger opp på stigen?

Uansett, ifølge LinkedIn-data utgjorde slike bumeranger 4,5 prosent av alle nyan-

settelsler i 2021. Siden da har tallet fortsatt å øke – i Storbritannia har en undersøkelse identifisert at mer enn halvparten av de spurte ville vurdert å returnere til sin forrige arbeidsgiver. Hva innebærer denne svingdøren for norske ledere og selskaper?

Det betyr at å holde kontakten med tidligere ansatte kan være et svært viktig grep for fremtidig rekruttering.

En måte å gjøre det på er å bygge opp et solid alumninettverk. På den måten kan selskapet holde hodene de mistet oppdatert på bedriften, men også tilby dem kurs og seminarer – og naturligvis tilby alumnene nye og spennende roller. I retur får bedriften tilbake ansatte med ny kompetanse og andre perspektiver, som onboards raskere og som trolig vil være mer lojale.

Vil vi holde på jobbhopperne og bumerangene som det mest sannsynlig blir enda flere av framover, må vi vise talentene hvordan bedriftene våre aktivt jobber med bedriftskultur og etterlever verdiene vi så pent har skrevet nedfelt i strategiene.

Ellers blir det bare tomme ord og arbeidspulter.

TEMA: KOMPETANSEDAGEN 2024

Donalds brutale sannhet

Vil dere virkelig vite hvordan det står til? Spør Donald H. Taylor, Lead Researcher i L&D Global Sentiment Survey.

• Tekst og foto: GEIR CHRISTIANSEN
geir@hrmagasinet.no

Det er et spørsmål som i verste fall kan fremkalle frykt hos ganske mange, men assistert av et vennlig smil fra en av HR-verdens fremste forskere og analytikere på scenen under HR Norges Kompetansedag, så åpnet han heller en ny dør basert på nysgjerrighet og glødende interesse.

For det er ingen tvil om at kunstig intelligens står veldig høyt på agendaen hos veldig mange.

– Mange tror at kunstig intelligens skal løse alt. De har for så vidt rett. Men samtidig ikke. Problemet er at vi tror at vi vet hvordan kunstig intelligens skal løse alt, men vi klarer per dags dato ikke å se for oss hvordan dette skal skje.

Takler stadig mer

Donald Taylor tar med den store forsamlingen på en kort tidsreise der kunstig intelligens har fått lov til å spille en viktig rolle – først og fremst knyttet til kunnskap og kompetanseutvikling.

I 2017 klarte ikke KI å se forskjell på en Chihuahua og en muffin. Øynene på hunden var veldig like sjokoladebitene i kaken.

– Siden den gang har utviklingen gått raskt. KI ser forskjell, den er blitt mer sofistikert, den går raskere, håndterer mer data, skalerer og vurderer – men gjør samtidig feil. Nå har vi fått bevist at den kan gi oss kvantitet, men i fortsettelsen handler det om kvalitet, mener Taylor.

Kartlegging som smerter

Siden lanseringen av ChatGPT har forskeren levert to rapporter. I den første

var hovedhensikten å finne ut hva ledere, medarbeidere og virksomheter brukte kunstig intelligens til før vi fikk verktøy på allemannseie-nivå.

– 45 prosent gjorde ingen ting. Absolutt ingen ting. De øvrige 55 prosentene hadde litt ulik inngang; noen bare så an utviklingen, andre snakket mye om den. Vi konkluderte med at de fleste er interessert, men gjør veldig lite.

I den ferske rapporten, som ble lansert første uken i oktober i år (status ett år siden lanseringen av ChatGPT), er konklusjonen at de fleste er på akkurat samme nivå.

– Til dette vil jeg si: OK. «Don't worry, but also don't wait.»

Innhold er ikke løsningen

Tillegsspørsmålet som Donald Taylor og hans team stilte i den samme undersøkelsen fra april i år, understreker nemlig det han er mest opptatt av: Hva planlegger du å gjøre? – Flesteparten svarer «innhold». De vil at kunstig intelligens skal lage enda mer innhold.

– La meg si det enda klarere: Mer innhold er ikke å bidra til økt kunnskap eller kompetanseutvikling – og det er heller ikke å bruke dette verktøyet på beste og mest hensiktsmessige måte. Det hjelper ikke å produsere mer, når vi ikke gjør det annerledes. Vi må tenke mye mer på hva vi skal bruke kunstig intelligens til. Hva vil du løse? Hvilke utfordringer har du? Hvor trenger du hjelp for å komme videre? Hele oppskriften ligger i å finne relevante data til disse oppgavene.

Mer akseptabelt – mer å hente

Det kan lett oppfattes som om han ikke heier fullt og helt på fortreffeligheten til kunstig intelligens, men så feil kan man ta.

– Jeg er absolutt ikke anti-KI. For meg



Donald Taylor var en av foreleserne på Kompetansedagen – og han var tydelig på hvordan du bør ta inn kunstig intelligens i utviklingsarbeidet fremover.

(Foto: Geir Christiansen)

handler det bare om å fokusere mye mer på data. Utviklingen går veldig raskt. Det som var nytt og spennende for ett år siden, er noe helt naturlig nå. Slik vi KI-grensene flytte seg. Så er det viktig å tenke at det ikke er noen spesifikk vei som skal følges, men du må jobbe systematisk med å implementere KI der du har definert et behov. Til dette trenger fortsatt kunstig intelligens menneskelig assistanse, fordi den tar fortsatt ikke høyde for at lærekurven ikke er en rett strek, men noe som går opp og ned, frem og tilbake.

– Det brutale budskapet er nemlig: Hvis du vil ha en jobb om fem år, bør du begynne med å forstå kunstig intelligens nå.

Aars og Møller Medvind vant HR Norges kompetansepris

Årets vinner er prakteksemplet på det samfunnsansvaret regjeringen ønsker at næringslivet skal ta for å få flere unge og folk som er utenfor arbeidslivet inn.

Aars og Møller Medvind har utvidet synet på kompetanse til noe bredere enn kun formelle kvalifikasjoner, og tatt grep for at alle kan bidra med sine ressurser i arbeidslivet.

– Arbeidet de gjør skaper sosial bærekraft og viser oss hvilken rolle virksomheter kan ta i de samfunnsutfordringene vi står ovenfor. Priskomiteen mener dette

kompetansearbeidet er til inspirasjon og et eksempel til etterfølgelse. Og dette initiativet fortjener absolutt å hedres med denne prisen, sier Siri Langangen, leder av priskomiteen.

Ved god og tilpasset oppfølging, samt strukturert samarbeid mellom relevante aktører som NAV, helse, arbeidsgiver og flere, har årets prisvinner fått til å skape store gevinster for den enkelte som har fått ta del i opplæringen. De skaper også kompetente arbeidstakere som det er behov for i norsk arbeidsliv.

Les mer på hrmagasinet.no



HR Norges Kompetansepris ble delt ut under Kompetansedagen på Meet Ullevaal. Aars og Møller Medvind utmerket seg i bunken av sterke kandidater. Prisen ble delt ut av arbeidsminister Tonje Brenna (t.h.).

(Foto: Geir Christiansen)

Arbeidsmiljø



Hos oss finner du en rekke solide og grundige HMS-faglige kurs. Finn kursene som passer deg og din bedrift best!

- > Arbeidsmiljøopplæring for ledere, tillitsvalgte, verneombud, HR
- > Konsulent tjenester: lederveiledning, konflikthåndtering, kartlegging
- > HMS-rådgiverskolen

www.arbeidsmiljo.no
kurs@arbeidsmiljo.no Tlf: 815 59 750

Arbeidstid- og fraværsadministrasjon

4human.no

HR-system med registrering. Gir deg som leder visuelle grafer på tid og fravær.

Tidsbanken

WEBBASERT STEMPLING OG TIMEREGISTRERING

Enkelt å komme i gang, enkelt i bruk for deg og dine ansatte.

TLF: 55 27 37 00
WWW.TIDSBANKEN.NO

tid BANK

Fleksitid, feriekalender og sykefraværsoppløsing. Vær oppdatert daglig!

Tlf. 22 90 67 00
www.tidbank.no

Adminkit

Ferie- og fraværskalender fra Adminkit. Full oversikt over fravær, restferie og hvem som sitter på hjemmekontor.

adminkit.no/ferie

Arbeidspsykologiske testverktøy

ASSESSIO

Assessio er Nordens største testleverandør og har et bredt utvalg av DNV-GL-sertifiserte arbeidspsykologiske testverktøy

www.assessio.no

NordCat

NordCat leverer presise evne- og personlighetstester som er enkle i bruk uten krav til sertifisering eller opplæring.

Kontakt: kunde@nordcat.no

Sertifisering i DNV-sertifisert personlighetstest

hogrefe

master™

VALUE PEOPLE

Testverktøy med gode kandidatrapporter

www.master.no

Ta kontakt: post@master.no

Arbeidsrett

KVALE

Kvales arbeidsrettsavdeling er en av Norges største kompetansemiljøer innen arbeidsrett.

Kvale Advokatfirma DA
Oslo | Ålesund

22 47 97 00
www.kvale.no

Ergonomi

Mousetrapper kan forebygge musearm og andre problemer som kan oppstå ved arbeid med dataskjermen. **Prøv gratis i 14 dager - besøk no.mousetrapper.com**

Kontakt
Mail: christine.tandberg@mousetrapper.com
Telefon: +47 976 45 036

Fagbøker

FAGBOKFORLAGET

E-post: post@fagbokforlaget.no
Tlf: 55 38 88 00

Hjemmeside: www.fagbokforlaget.no

Nyttige bøker for ledere og HR-ansvarlige.

Forlag

Praktisk endringsledelse

HR-programvare

4human.no

Et komplett HR-system som forenkler og forbedrer arbeidsdagen til både ansatte og ledere

Adminkit

Få oversikt over personal, kontrakter og GDPR, alt på ett sted. Ingenting skal ta mer enn 5 minutter!

adminkit.no

TALENTSOFT | Skybasert HR-programvare for Talent Management

HR-LØSNING FOR HELE TALENT MANAGEMENT

+47 93043303 eller contact.no@talentsoft.com

HR-rådgiving

HR

HR-RÅDGIVNING FRA SARIBA

SARIBA.COM

HR-system

Ferie og fravær

Arbeidskontrakt

Organisasjonskart

Digital signering

Ansattoversikt

Filarkiv Adminkit

Kompetansesystemer

JÆRTEK

Få kontroll på din bedrifts kompetanse

jaertek.no

HRmagasinet

Din annonse her?

Ring Anita Madshus

tlf +47 901 10 688

Konsulenter, bedrifts-rådgivere, coaching

businessMastering

RESPONS

Kulturanalyse på norsk!
Vil du ha viktige innsikter i egen virksomhetskultur? Da skal du benytte kulturanalyse på norsk av og med Responsanalyse as og businessMastering as

Jungiansk Type Index

Kvalitetssikret utviklingsverktøy

www.optimas.no

Behov for nye verktøy?

- Selvutvikling
- Lederutvikling
- Teamutvikling
- Medarbeiderutvikling
- Organisasjonsutvikling

www.coachteam.no

Personal, kompetanse og lønssystemer

4human.no

HR-system - fullt integrert med ethvert lønssystem

Hermona

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Hermona er et komplett HR-system i nettskyen

www.hermona.no

Kurs- og konferanse-arrangører

AGNELLI

Unike kurs og programmer innen ledelse og karriere

agnelli.no 952 23 555

HR NORGE

Akersgata 34, 0180 Oslo
Tlf.: 22 11 11 22
www.hrnorge.no

standard.no

Kurs, rådgiving og standarder for arbeidsmiljø, HR og ledelse.

Opplæring

Norskopplæring for ansatte

Les mer på lingu.no/bedrift

Norskopplæring for ansatte!

Les mer på www.alfaskolen.no/bedrift

Lov og regel

4human.no

Full oversikt og enkle maler over lover og regler innen HR

PERSONAL LEDELSE HMS KVALITET

compendia

Forenkler din arbeidsdag

Adminkit

Adminkit GDPR gjør det enkelt å etterleve GDPR-reglene. Få kontroll og unngå høye bøter!

adminkit.no/gdpr

Lønnskartlegging

pihr

Nettside: pihr.com/no/
E-post: info@pihr.com

Pihr har Nordens ledene programvare for gjennomføring av ARP. Vårt verktøy automatiserer det tunge arbeidet med lønnskartlegging og gir deg innsikt i din bedrifts likestillingssituasjon.

Onboarding

4human.no

Rangert blant topp 10 i Europa på Onboarding

Skal vi spå HR-systemets død?

I august fortalte Klarna i sin kvartalspresentasjon at de ville erstatte nesten halvparten av de ansatte med kunstig intelligens. Men enda mer overraskende var at de også ville erstatte HR-systemet Workday med egenutviklede AI-systemer.

Klarna, dette «kjøp nå, betal senere»-selskapet mange av oss har blitt så glad i, fortalte i sin siste kvartalspresentasjon at de var svært optimistiske rundt AIs (kunstig intelligens) inntog i bedriftene. Fremtidsdrømmen, uten at de tidfester den, er at de ville kutte 1800 av 3800 ansatte. Samtidig med at de forteller om dette, pyntes selskapet for en børsnotering i New York, og selskapet har allerede redusert staben fra 5000 ansatte.

Hva er drømmen?

Storsatsningen på AI vil sannsynligvis bli en viktig driver for børsnoteringen, og derfor fokuseres det på å avslutte bruken av etablerte systemer som Workday og Salesforce. I stedet bygger de egne AI-drevne systemer.

De har vurdert at generativ AI har blitt avansert nok til å erstatte disse plattformene. Men før vi mister hodet helt: La oss rydde litt i begrepene om generativ AI, deep learning og LLM-er.

Generativ AI er en type kunstig intelligens som primært lager algoritmer og modeller som genererer nytt innhold som tekst, bilder, kode, videoer, musikk og andre menneskelignende kreative prosesser.

Den mest kjente generative AI er ChatGPT, en språkmodell (LLM) som for eksempel lett kan lage et forslag til en skriftlig advarsel for deg. Generativ AI analyserer altså ikke bare eksisterende data, men skaper også nytt innhold.

Dyp læring (deep learning) er en kategori av maskinlæring som bruker kunstige nevralt nettverk med flere (dype) lag for å lære og representere data. Generativ AI kan bruke dyplæringsteknikker for å lage modeller, men dyp læring har et bredere spekter utover kun innholdsgenerering.

AI-agenter

Videreføringen av at du bruker ChatGPT, er at det kommer stadig bedre assistenter med kunstig intelligens i verktøyene rundt oss, også i HR-systemene. De store programvarehusene fokuserer mye på hvordan kunstig intelligens kan bli en del av arbeidslivet vårt og HR. Ordet «copilot» er også et ord du kanskje hører mumlet i krokkene for tiden.

Microsoft har vært flinke til å åpne øynene våre for en liten assistent som kan gjøre oss mer produktive, men copilot er ikke bare et Microsoft-produkt. En copilot er et program som bruker AI og språkmodeller for å automatisere digitale oppgaver.

Den virkelige nytten av copiloter får vi når HR-systemene leveres med copiloter som har tilgang til HR-data. Når den kan se mønstre, rapportere, sende e-poster og chatte med ansatte, ledere og deg på HR-kontoret, med en kompetanse på konkrete bedriftsdata og ikke bare generell informasjon som ChatGPT eller lignende kan tilby.

Men kan vi dra det enda lengre? Copiloter er assistenter som jobber sammen med deg som bruker, men AI-agenter kan også gå ett skritt videre. De kan operere som autonome agenter, som opererer uavhengig og tar ansvar for hele prosesser.

For eksempel kan du få en AI-agent til å oppdage at en medarbeider har brukt opp egenmeldingsdagene sine og sende en formell e-post til vedkommende og arkivere en kopi i personalarkivet. Eller sende en e-post til lastebilsjåføren som ikke har logget seg på HR-systemet på lang tid, for å minne henne om at førerkortet snart må fornyes.

Hvor bra er den beste chat-bot'en nå?

I forbindelse med vurderingen om å lage en chat-bot som spesialiserer seg på lønnsfaget i Norge, gjorde vi en test på hvor god den beste eksisterende chat-bot'en er på lønn.

Vi spurte: Bedriften har hovedkontor i Oslo og avdeling i Dombås, men jeg har glemt å opprette en underenhet i Brønnøysund, derfor ligger to ansatte på Dombås registrert i Oslo. Hvilken arbeidsgiveravgiftssats skal jeg bruke?

Litt kortet ned var svaret: Da må du bruke arbeidsgiveravgiftssatsen som gjelder

for hovedkontoret i Oslo, siden de ansatte er registrert der. Selv om de ansatte fysisk jobber i Dombås, er det registreringen i Enhetsregisteret som avgjør hvilken sats du skal bruke.

Vi fulgte så opp med: Hvis du leser punkt A-14-3.2 i Skatte-ABC, tenker du at du svarte riktig?

Her begynner det hele å bli interessant. Vi stilte disse spørsmålene flere ganger med litt forskjellig ordlyd.

De fleste gangene fikk vi svaret: Nei, jeg

svarte feil. Ifølge punkt A-14-3.2 i Skatte-ABC skal arbeidsgiveravgiften beregnes ut fra hvor arbeidet faktisk utføres, ikke ut fra hvor de ansatte er registrert.

Men av og til sto den kunstige intelligensen på at svaret var korrekt. Som en kuriositet kan jeg nevne at vi flere ganger også opplevde at den svarte feil avgiftssats på sone 2 (Dombås).

Det bekrefter jo bare noe du helt sikkert vet allerede. ChatGPT eller andre LLM'er (large language model) er ypperlig til å

formulere forslag til brev for deg. Kanskje bruker du den til å lage utkast til rutiner, maler og selvfølgelig å oversette eller lese korrektur. Men du trenger fortsatt et våkent blikk på det faglige nivået som presenteres.

Jeg er skeptisk

Det er liten tvil om at jeg er skeptisk til Klarnas beslutning om å avslutte bruken av etablerte HR-løsninger som Workday. Jeg tror dessverre ikke det i 2024, eller de nærmeste årene for den saks skyld, er fornuftig

å prøve å utvikle egne fagsystemer basert på AI, uansett hvor stor bedriften er.

Å fase ut fagsystemene, som Klarna drømmer om, er også unntaket i nyhetsbildet. Det er mye mer fokus på å ta i bruk kunstig intelligens innenfor de HR-systemene vi allerede har. Hvis bedrifter selv skal utvikle komplekse systemer som HR, krever det betydelige ressurser. Flere større selskaper enn Klarna har gått skoene av seg i slike forsøk.

AI utvikler seg hver dag og blir stadig mer i stand til å utføre oppgaver for



Illustrasjon: Colourbox

MARTIN JONASSEN

Eksperter på HR-systemer og prosesser
info@mj.no
linkedin.com/in/martinjonassen/





Illustrasjon: Colourbox

oss på HR, spesielt med agentbaserte systemer og copiloter. Men for å erstatte robuste HR-systemer er fortsatt teknologien for umoden. Velger Klarna å stå på sin beslutning er det stor risiko for at de går glipp av fordelene HR-systemene har utviklet gjennom årene.

Jeg tror bedrifter skal være mer opptatt av å utforske mulighetene med AI i de etablerte løsningene. Store, etablerte HR-systemer har en kompleksitet som det kan være svært vanskelig å gjenskape ved kun å bruke AI-teknologi.

AI i eksisterende fagsystemer

Den virkelige verdien for AI i HR er å forbedre eksisterende systemer, ikke å erstatte dem. Har du den rette leverandøren har de allerede en solid strategi om å bruke kunstig intelligens i løsningene.

Og det vi hører fra de store HR-systemleverandørene nå er at vi skal forberede oss på AI-agenter fremover.

AI-assistentene, eller copilots, har vært HR-systemenes svar på den generative AI-teknologien som er rundt oss hele tiden. Som jeg nevnte, vil de nyeste AI-agentene vi får i HR-løsningene ta enda et skritt videre og utføre handlinger på våre vegne.

Vi merker nå at AI-agenter kommer som

en ny markedsføringsstrategi fra en bransje som prøver å utnytte en teknologi som foreløpig ikke har hatt særlig stor innvirkning på inntektene deres.

Spørsmålet er hvor mye du er villig til å slippe dem løs. Vil du la rekrutteringssystemet velge ut søkere til intervju og kalle dem inn, uten at du engang har deltatt eller sett søknaden? Og ville du latt AI-agenten bygge onboarding-prosessen for den nyanstatte og ha dialog med både medarbeider og leder, på AI sitt eget initiativ?

Kanskje ikke ennå, men er det tryggere å bruke kunstig intelligens i kompetanseløsningen din?

AI i kompetansesystem

Jeg prøvde å leke meg litt i et nytt kompetanseverktøy her om dagen. En mellomstor bedrift skulle implementere, og startet med å hente ut CV-er fra personalarkivet og organisasjonskart med titler og roller på alle ansatte.

AI var den primære arbeidsinnsatsen i å ta imot og tolke alle CV-ene, bygge kompetanse katalog, registrere kompetanse på alle ansatte, laget grupperinger av ansatte basert på organisasjonen, roller og fagområder, og til slutt analysere alle kompetansene på medarbeidere i de forskjellige stillingene for

å foreslå kompetansekrav til stilling og rolle.

Arbeid som vanligvis ville vært to ukesverk, var gjort 85 prosent ferdig av AI på noen timer. Ledere som skulle slutføre innsatsen kunne finpusse istedenfor å gjøre grovarbeidet, og HR fikk frigjort masse tid fra å bygge strukturer som i stor grad kom av seg selv.

Riktig spennende ble det når kunstig intelligens trålet selskapets tidligere stillingsannonser for å identifisere hvilke kompetansekrav som var satt tidligere, i tillegg til å verifisere CV-ene mot online profiler og selskapets beskrivelser av konsulentene sine og deres prosjekterfaring.

Ingen grunn til å vente

Vi blir stadig mer strategiske på HR, gjerne med ny teknologi som drivkraft. Vi må ta i bruk kunstig intelligens for å forbedre medarbeideropplevelsen, optimalisere rekrutteringsprosessen og utvikle medarbeiderne våre.

Tiden er inne for å utnytte den teknologiske revolusjonen vi er inne i, der copiloter og agenter er teknologi som implementeres fortere enn noen annen teknologi vi har sett tidligere.

Men tiden er inne for å utnytte HR-systemene mer, ikke fase dem ut.

HR FORUM

2024 • 6.-7. NOVEMBER
SCANDIC FORNEBU



Kjell A.
Nordström



Hilde C.
Bjørnland



Costas
Markides



Mariam
Hamzaoui



Silvija
Seres



Alexander
Löfgren



Bjørn Arild
Wisth



Andreas
Berfenstam



Einar
Øverenget



Henning
Bang



Christian
Ørsted



Jarle Moss
Hildrum



Synne
Skjæret



Eirik Sjøholm
Knudsen



Guri
Larsen



Eline Sommerfelt
Bårdstu



Aleksander
Bai



Jens
Kanden



Brita
Dueland



Anette
Aamo



Anders
Waller



Eirik
Sæther



Nina Bjørøy
Thue



Helle
Hein

Vi utforsker det nye arbeidslivet!

Norsk samfunn og arbeidsliv er under ombygging. Vi står midt i mange ulike utfordringer, som også gir nye store muligheter. Det handler om å øke produktivitet og omstille. Dette handler framfor alt om mennesker!

HR og ledere som jobber med mennesker og organisasjon vil få en avgjørende rolle og vil kunne gjøre en forskjell i tiden fremover. Vi må skape endringsvilje og endringskraft i virksomhetene og lede gjennom endring på måter som gir positive resultater for virksomheten og kanskje for samfunnet som helhet. For å lykkes må vi få folk med.

Med HR Forum 2024 ønsker vi med ulike perspektiver og innfallsvinkler å synliggjøre hva som skjer rundt oss og hva det betyr for norsk arbeidsliv.

Du får mer om dette:

- Hvilke store endringer må enhver virksomhet tilpasse seg?
- Hva karakteriserer neste generasjons ledere?
- AI er her – men hva skal DU gjøre med det?
- Fra Oljeeventyr til Kompetanserevolusjon. Er vi klare?
- Hva om det vi har lært om endringer og endringsledelse de siste tiårene, er årsaken til at endringer ofte mislykkes?

Ta med deg kolleger, sørg for læring på tvers og bli inspirert for det neste steget for din virksomhet.



Grupperabatt for medlemmer:

- * 3-5 deltagere 5 % rabatt
- * 6-9 deltagere 10 % rabatt
- * 10 eller flere 15 % rabatt



Benytt deg av tidlig-rabatten!

Meld deg på nå og få 1000,- i rabatt på deltakeravgiften!
Klikk deg inn på hrnorge.no eller skann QR-koden for å se hele programmet.



Alexander Löfgren kommer til HR Forum

Ville du latt AI designe hvordan du vil leve? I en verden der endringshastigheten aldri har vært høyere, og kompleksiteten i organisasjoner stadig øker, blir evnen til å samarbeide smart mellom mennesker og kunstig intelligens (AI) en avgjørende faktor for suksess.

På HR Forum 2024 vil Alexander, som er forsker og konsulent innen kollektiv intelligens, holde et foredrag om hvordan bedrifter kan bruke en kombinasjon av menneskelig og maskinell intelligens for å skape mer meningsfulle og effektive arbeidsplasser. Han vil fremheve hvordan HR kan lede an i en tid med raske teknologiske endringer ved å utnytte AI til fordel for alle.

Löfgren argumenterer for at kompleksiteten i dagens arbeidsliv ikke bare handler om teknologi, men også om strukturelle endringer og nye arbeidsmetoder. Han understreker viktigheten av samarbeid og kollektiv intelligens for å møte disse utfordringene. AI kan frigjøre mennesker fra repetitive oppgaver, slik at de kan fokusere på mer kreative og empatiske aspekter av arbeidet.

Löfgren ser AI som en frihetsrevolusjon og en katalysator for endring, men understreker at menneskelig innsikt og kreativitet fortsatt er avgjørende. Han påpeker at fremtidens arbeidsplasser krever en hybrid tilnærming av menneskelig og kunstig intelligens, samt en ny type lederskap som er tilpasningsdyktig.

HR har en kritisk rolle i denne overgangen ved å skape en balansert tilnærming der både mennesker og maskiner kan jobbe sammen på en meningsfull måte. Löfgren avslutter med å oppfordre til å omfavne AI med et åpent sinn for å skape en bedre fremtid.



Foto: Tobias Björkgren

Kjell A. Nordström kommer til HR Forum

Kjell vil gi deg perspektiver på hvordan makro forhold i verden vil påvirke fremtiden til virksomheter i Norge. Han gir deg essensen av det som foregår globalt, hva større virksomheter og forskningsinstitusjoner ser og hvordan dette vil påvirke din virksomhet og norsk økonomi.

Etter fire tiår med vekst og globalisering stod verden på en økonomisk topp da virus, krig, CO2 utslipp og smarte maskiner endret agendaen. Vi bygger nå liv og bedrifter i en ny verden. Men hvordan ser den nye realiteten ut?

Gjennom foredraget «Ultra moderne foretak, en ny verdensorden og en dans med maskiner», skal han se nærmere på profilen til den ultramoderne bedriften, hvilken rolle medarbei-

derne spiller i de smarte maskinenes tidsalder og hva som karakteriserer neste generasjons ledere.

Nordström vil også gi deg innsikt i hvordan makroforhold påvirker norske virksomheters fremtid, basert på globale trender og forskning. I boken «Momentum», som han har skrevet sammen med Per Schlingmann, hevdes det at pandemien, klimaendringene og krigen i Ukraina fundamentalt vil endre

samfunn og virksomheter.

De argumenterer for at lokal tilhørighet erstatter globalisering, og at tillitsforhold mellom land påvirker effektivitet. Klimaendringene blir sett på som en kraftig drivkraft for vekst, og bedrifter må tilpasse seg bærekraftige forretningsstrategier. Ledelse endrer seg mot en mer narrativ tilnærming, og gig-økonomien påvirker alle samfunnsstrukturer. Urbanisering og hybridkontor vil påvirke arbeidsliv og kompetansetilgang.

Hovedbudskapet til Löfgren på HR Forum 2024 er at globale kriser som kriger, pandemier og klimaendringer påvirker alle, og Nordström vil forklare hvordan disse påvirkningene kan forstås og håndteres i norske virksomheter.

Kurs

Den nødvendige samtalen – hva er lov og hva er lurt?	10. oktober
Fasilistering og prosessledelse for HR	17. oktober
Psykisk helse på arbeidsplassen	22. oktober
Arbeidsrett – hurtigkurs for HR og ledere	23. oktober
Onboarding: Hvordan utvikle onboardingprosessen?	24. oktober
Strategisk og dynamisk kompetanseutvikling i praksis	29. oktober
De vanskelige sykefraværssakene	12. november
Arbeidsrett	19. november
Håndtering av medarbeidere som ikke fungerer	26. november
Langtidsfriskhet – et perspektiv på Sykefraværshåndtering	27. november
Employer branding for viderekommende	27. november
HR-analyser i Excel del 1	2. desember
HR-analyser i Excel del 2	3. desember
Personvern for HR	4. desember
Strategisk og dynamisk kompetanseutvikling i praksis – Bergen	4. desember
Praktisk bruk av AI i HR – Ålesund	29. januar
Praktisk bruk av AI i HR – Bergen	30. januar

Konferanser

HR Analyser 2024	15. oktober
HR Analyser 2024 – Live stream	15. oktober
HR Forum 2014	6. – 7. november
HR-konferansen for offentlig sektor 2025 - Lillehammer	21. – 23. januar

Medlemsmøter

Jobben din er psykisk viktig	10. oktober
Presentasjon av HR-undersøkelsen 2024 – Oslo	25. oktober
Presentasjon av HR-undersøkelsen 2024 – Live stream	25. oktober
Hersketeknikker i arbeidslivet – Bergen	28. november

Konferanser, kurs og medlemsmøter oppdateres fortløpende på hrnorge.no.

HR Analyser 2024 – 15. oktober på Thon Hotel Storo

Konferansen er tilbake med et fullspekket og bunnsolid program! HR-analyse handler om å samle inn, analysere og tolke HR- og forretningsdata, få innsikt og ta gode beslutninger for virksomheten. Årets program dekker alle områdene av HR-analyse, og tar selvfølgelig også opp i seg kunstig intelligens. Hold av 15. oktober og meld deg på nå, så sees vi enten fysisk eller digitalt!



Kontakt oss:

Har du spørsmål til oss, ta kontakt på e-post: hrnorge@hrnorge.no

Om HR Norge:

HR Norge er en medlemsorganisasjon for alle som jobber med HR og ledelse. I dag er HR Norge landets største HR- og ledelsesfaglige nettverk, og organisasjonen består av 3000 medlemmer fra både privat og offentlig virksomhet. HR Norges viktigste oppgaver er å tilby kompetanse og kunnskap om HR- og ledelsesfaget. Vi formidler dette gjennom kurs, konferanser, møter, rapporter og nyheter på vårt nettsted.

Ansvarlig utgiver:

HR Norge
Vollsveien 2A,
1366 Lysaker

Ta kontakt med:
Anne Lian,
anne.lian@hrnorge.no
hrnorge.no

Jobbmarked

Husk at du som medlem i HR Norge kan publisere HR-relaterte stillinger gratis på hrnorge.no/jobbmarked

Gode grunner til å bli HR Norge medlem!

- tilgang til HR-ressurser på lukket webside
- nye rapporter og undersøkelser innen HR og ledelse
- abonnement på fagbladet HRmagasinet
- medlemspris på HR Norges kurs og konferanser
- deltakelse i Norges største HR- og ledelsesfaglige nettverk
- mulighet til å delta i forum, nettverksmøter og medlemsmøter
- gratis annonsering av ledige HR-stillinger på vårt nettsted
- bistand ved HR-faglige spørsmål
- arbeidsrettslig bistand via e-post og telefon
- medlemsbladet fra WFPMA - "Worldlink"
- alle HR Norges brosjyrer/ faglige tilbud automatisk tilsendt
- faglige tilbud direkte tilsendt

Meld deg inn på www.hrnorge.no



Kun 11,5 % av ansatte i Norge bruker generativ AI i sitt daglige arbeid.

33%

av arbeidsgivere i Norge har planer om å investere i (generativ) AI.

24%

av arbeidsgivere forventer at det vil føre til at jobber vil bli overflødige.

14%

av arbeidstakere er bekymret for at AI vil gjøre jobben deres overflødig.

32%

av arbeidstakere føler de ikke får nok opplæring på ny teknologi.

Få med deg flere tall om AI på arbeidsplassen fra SD Worx sin undersøkelse blant arbeidsgivere og ansatte. Finn også ut hvordan Norge ligger an sammenlignet med andre europeiske land.

scan meg for å lese mer



SD Worx | HR og lønn for moderne organisasjoner





Klar for markedets
ledende **HR-system**?

Vi **forenkler** og
forbedrer hverdagen
for mennesker



4human