

LORENTZ: Det å føle seg sett på jobben er utvilsomt viktig for de aller fleste av oss. Vi ønsker å bli sett for jobben vi gjør, og da kanskje spesielt av sjefen. Hva betyr det egentlig å bli sett på jobben, og hvem sitt ansvar er det? Velkommen til «På jobben» – podkasten som tar for seg det meste av det som skjer på en arbeidsplass. Og i studio for å prate om nettopp det å bli sett på jobben har vi fått besøk av professor ved BI i Oslo, Bård Kuvaas. Velkommen skal du være.

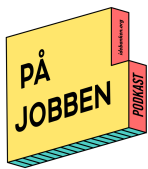
KUVAAS: Tusen takk.

LORENTZ: Og vi har fått med oss tidligere leder for Manglerudhjemmet og nå leder for Kolibri Omsorg, arbeidsgiver Hilde Helland. Velkommen til deg.

HELLAND: Tusen takk.

LORENTZ: Mitt navn er Cato Lorentz, og det er jeg som skal løse dere gjennom denne episoden. Og da tenker jeg, Bård Kuvaas, jeg har lyst til å spørre deg aller først. Du ble titulert som professor innledningsvis, og du er professor i organisasjonspsykologi ved Institutt for ledelse og organisasjon på BI. Og da tenker jeg at det er ganske trygt å stille deg dette spørsmålet: Hvorfor er det så viktig for oss mennesker å bli sett på jobben?

KUVAAS: For det første så synes jeg vi skal si: Hva betyr det egentlig å bli sett? Og når vi snakker om ledelse, når vi snakker om jobbene våre, så sier alle at det er viktig å bli sett. Men hva består det egentlig i? For meg handler det om det å bli verdsatt. Og det å bli verdsatt handler om at den jobben du gjør, oppleves som meningsfull, at du jobber mot formål du opplever er viktige å oppnå, og at noen ser og andre gir deg tilbakemeldinger på at du



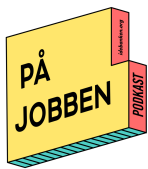
spiller en viktig rolle i å oppnå formålet i denne organisasjonen du jobber for.

LORENTZ: Ja, så det er ikke nødvendigvis det at lederen er inne på kontoret ditt hvert femte minutt og spør om det går bra? Det handler om helt andre ting her?

KUVAAS: Det handler ikke om det, nei. Og det handler heller ikke om at dine kolleger eller ledere står og stirrer på deg for eksempel. Så det handler om å bli gitt en opplevelse av å delta i å gjøre noe meningsfylt.

LORENTZ: Ja, og da har jeg litt lyst til å spørre deg: Er det noe vi kan peke på som sier at det er sånn vi liker å bli sett, dette er det beste. Sier forskningen noe om det? Er det lønn, er det gode tilbakemeldinger? Hva vet vi?

KUVAAS: Det er et veldig stort spørsmål. Det er mange ting. Vi kan gå tilbake til noe som heter jobbkarakteristikamodellen, som ble utviklet på 70-tallet. Der handler det kanskje først og fremst, det aller viktigste, å oppleve selvbestemmelse eller jobbautonomi, som omhandler at du kan utøve skjønn, du kan bruke din nærhet til kunde/bruker/pasient til å gjøre en forskjell. Du kan håndtere ulike situasjoner, ulike personer på ulik måte. Og på den måte blir du vist tillit til at du har kompetanse til å gjøre en god jobb, og at du ønsker å gjøre en god jobb. Og så har du andre ting, som mest mulig helhet i oppgavene, det vi kaller oppgaveidentitet. Du føler at du spiller en viktig rolle i jobbutførelsen – gjerne sammen med andre, men at også du spiller en viktig rolle. Det handler om tilbakemeldinger og den type forhold – og mestring typisk.



LORENTZ: Ja, for her er det mange ting som spiller inn, og i tillegg er vi forskjellige, vi mennesker, så kanskje noe er viktigere for én enn en annen av disse tingene?

KUVAAS: Ja, men etter hvert har vi fått mye forskning, og da gjør man såkalte metaanalyser hvor man samler flere studier under ett. Det er for eksempel en studie med til sammen 219 625 medarbeidere fra hele verden, fra alle nivåer og organisasjoner, som viser at forhold som autonomi og tilbakemeldinger er viktige på tvers av kulturer, på tvers av nivåer i organisasjoner, på tvers av kompetansenivåer, så det er ganske universelle menneskelige egenskaper. Men det er klart, det finnes også individuelle forskjeller.

LORENTZ: Ja, spennende. Hilde Helland, du også er med oss. Du var leder for Manglerudhjemmet, som var et sykehjem som hadde 130 ansatte. Nå er du leder for Kolibri Omsorg, som driver med private tjenester innenfor eldreomsorg, stemmer det?

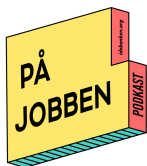
HELLAND: Ja, det stemmer.

LORENTZ: Men da du var leder for 130 ansatte, kan du si litt om hvor viktig det var for dem å bli sett? Kjente du noen ganger på det?

HELLAND: Ja, det kjenner man jo på som leder. Og min erfaring er at det behovet for å bli sett er veldig individuelt. Noen ønsker kanskje å jobbe litt mer i fred, mens andre er i den helt andre enden av skalaen igjen, at man ønsker anerkjennelse hele tiden og har veldig behov for å bli sett.

[05:00]

HELLAND: Og det å være leder for 130 stykker og skulle se alle like mye, det går ikke. Og det var et sykehjem, så det var mange



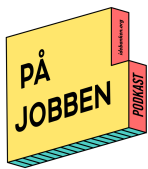
ekstravakter som var innom bare i helgene. Så da blir jo mellomlederne, som da er deres nærmeste leder, vel så viktige. Og det med å bli sett tenker jeg handler mye om kultur, hva slags kultur du har på jobben, og dette med arbeidsmiljø. Hvis jeg er på en ny arbeidsplass, så er noe av det første jeg legger merke til, om ansatte for eksempel hilser på renholdspersonalet eller bare tramper rett forbi mens man står og vasker. Det er en sånn første ting jeg legger merke til. For det ligger en del verdier i det, for at du skal ha et godt arbeidsmiljø, og da kommer du også inn på dette med å bli sett, og det er respekt, og det at alle som er på arbeidsplassen, har en like viktig oppgave.

LORENTZ: Ja.

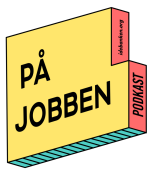
HELLAND: Uavhengig av hva slags stilling du har.

LORENTZ: Ja, riktig. Og Bård, hva skjer hvis vi blir sett på disse tingene, disse tingene vi vet funker? Hva skjer med oss mennesker? Er det sånn at vi rett og slett blir så mye mer produktive og det går så mye bedre med bedriften? Er det en vidunderkur?

KUVAAS: Ja, når man får det til. Vi opplever det vi kaller indre motivasjon, at man ikke blir tappet for motivasjon, men man får engasjement og drive, man glemmer litt tid og sted, man jobber i fellesskap med andre, og man får bedre fysisk og mental helse. Man lever lenger, det er en vidunderkur, eller – jeg pleier å si det som så at indre motivasjon er arbeidslivets kinderegg. Det er bra for arbeidsgiveren i henhold til produktivitet. Det er bra for arbeidstakeren, som opplever velvære psykologisk og er produktiv. Så er det bra for sånn som NAV, sånn at vi kan bruke mindre penger på sykefravær og attføring og den type forhold.



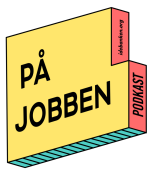
- HELLAND: Jeg husker fra – jeg må komme med et eksempel. Da jeg sluttet på Manglerudhjemmet for et år siden og var vant til å ha kolleger rundt meg hele tiden, og da skulle over til å jobbe for meg selv og leide en kontorpult nede på Spaces og plutselig var alene, så var det ganske tungt – å ikke ha noen å sparre med, ikke noen å diskutere med. Å gå fra et kjempestort og krevende miljø til å være helt alene, det var ganske tøft. Og jeg husker at i løpet av de første ukene så pakka jeg sekken og dro hjem fordi jeg mista litt motivasjonen når jeg satt der. Men da husker jeg hun som satt i resepsjonen der idet jeg gikk ut. Så sa jeg «ha det» som jeg pleide å si, og så sier hun: «Ha det bra, takk for i dag, vi ses i morgen.» Og den der «vi ses i morgen» betydde så mye. Det betydde faktisk så mye at jeg dro ned dit dagen etter. Jeg kunne like gjerne jobbet hjemmefra. Men du skal ikke kimse av den der «vi ses i morgen», altså at noen har en forventning til at du kommer, og selvfølgelig sier det med et smil, ikke med streng pekefinger. Men det er også noe med det at det er ikke alltid det er så mye som skal til, tenker jeg.
- LORENTZ: Jeg tenker også det, Bård, og du nevner det litt her, og jeg har tenkt å høre med begge dere to om det: For indre motivasjon – du nevner det litt her – hva er det for noe, egentlig?
- KUVAAS: Uten å være teknisk og bruke en faglig definisjon, så handler det om at selve jobben gir deg indre belønninger som tilfredshet, glede, motivasjon, mening ved å utføre jobben. I motsetning til ytre motivasjon, som handler om å oppnå fordeler, for eksempel økt lønn, en forfremmelse eller å unngå ubehageligheter eller ulemper for deg selv.
- LORENTZ: Som leder, for en hvilken som helst bedrift, hvordan legger man til rette for at de ansatte får ut denne indre motivasjonen, og at de styrer etter den?



KUVAAS: Ja, den enkleste måten å skissere det på fra et faglig språk, er noe som kalles selvbestemmelsesteori, som etter hvert har blitt ganske dominerende innenfor mitt fagfelt. Og det handler om at mennesker har tre grunnleggende behov, i arbeid som i livet ellers. Nummer 1, den aller viktigste av disse, er da dette med økonomi eller selvbestemmelse, det å kunne utøve skjønn og bruke ressursene dine til det beste for organisasjonen og kunder og brukere. Den nest viktigste er opplevelsen som Hilde var inne på, dette med følelsen av tilhørighet, det å være sammen med noen.

[09:55]

KUVAAS: Gode eksempler på det er ... Jeg husker den kampen da Norge slo Brasil i Frankrike i 1998. I gamle dager pleide jeg å ta med kona ned. Den gangen hadde hun kanskje strikkesøy, i dag har hun iPad. Så bare det at det er én annen person til stede ved å oppleve en fotballkamp, en film, en kulturopplevelse – å se det sammen med andre gir det mye større engasjement og styrke enn å gjøre det alene. I motsatt fall så ser vi i ulike typer begravelser, så har alle kulturer en form for at folk samles og på en måte bidrar og deler sorgen som gjør det lettere å bære sorgen. På samme måte er det på jobben når vi opplever trøbbel, når vi får dårlige tilbakemeldinger, i min jobb, når vi jobber mot disse gode internasjonale tidsskriftene og vi får tilbakemelding om at dette er ikke godt nok, det er så mye lettere å være to eller tre medforfattere som kan håndtere disse tingene sammen, enn å være alene. Og på samme måten når vi lykkes i vår forskning og kommer inn i disse prestisjetunge tidsskriftene, så er det også en mye større glede enn når du gjør det alene. Jeg husker min første artikkel som kom inn i et topp-tidsskrift, så var jeg glad i ti sekunder. Jeg turte å glede den gleden med to av mine



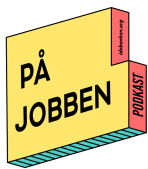
veiledere. Når jeg nå gjør dette sammen med yngre kolleger og doktorgradsstipendiater, så er det en helt annen følelse av at man bidrar, og gleden og engasjementet og følelsen av å lykkes blir mye større. Og den tredje er dette med opplevelse av mestring – at du er dyktig til det du gjør, og det som er levebrødet ditt. Men så er det som Hilde var inne på, slik at folk er forskjellige her. Noen har veldig behov for mestringskompetanse, for andre holder det med en tommelfinger opp hver fjortende dag ved kaffemaskinen eller ved et tilfeldig møte i garasjen.

LORENTZ: Og det, Hilde, har jeg lyst til å spørre deg om. For her snakker Bård om indre motivasjon, og det handler om å være med og bestemme litt i beslutningsfasen, føle at du er involvert, det handler om sosial tilhørighet, det handler om å få tilbakemeldinger på det man har gjort – det handler om mange ting. Men det er ikke så enkelt, er det, som leder – hvis man har 130 ansatte?

HELLAND: Nei.

LORENTZ: Vi vet hva som fungerer, men er det så enkelt i praksis?

HELLAND: Nei, hvis du tenker på Manglerudhjemmet, da, så hadde vi jo ... Kanskje det er enklere i omsorgsyrker, dette med at jobben skal gi mening. For det sier seg jo selv. Men vi hadde jo et overordna mål, vi ønsket jo at beboerne også skulle få det mye bedre enn det de hadde. Vi ønsket flere aktiviteter, at pårørende skulle være trygge, altså vi hadde mange ulike mål. Men jeg tror nøkkelen der var at, som du sa, at vi gjorde ting sammen. Vi hadde ikke mye midler til å endre dette sykehjemmet for. Vi fikk hundre tusen som fulgte prosjektet, så vi måtte være kreative for å få til alle de endringene vi ønsket. Så er det nå engang sånn at



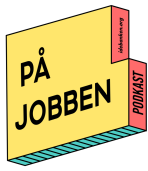
når du først får til én ting og har opplevd suksess og mestring og glede og alt dette fører med seg, så blir man jo sulten på mer. Man ser det funker, man ser at beboerne likte det, at pårørende ble trygga av at de fikk flere tilbud, og så videre, og medisinbruken gikk ned. Så det ga så mye gevinster, som skapte et enormt engasjement. Ja, mm.

LORENTZ: Og det at dere mestret det ene, og det ga som resultat at beboerne fikk det bedre, det var som bensin, det, i forhold til de ansatte også, at de ville gjøre dette mer?

HELLAND: Ja, og så må du jo ha noen som går i bresjen. Jeg tror nå det at jeg som var øverste leder der, det at jeg også sto og malte vegger og hadde på arbeidsklær, at det bidro, at jeg ikke bare sendte det nedover. Og jeg er veldig opptatt av flat struktur, og at ingen forslag eller ideer var for dumme – tvert om. Det var veldig mange bra forslag som kom, deriblant dette med pub. Det var ikke min idé. Så det å kunne jobbe sammen i team ... men det betyr jo ikke at ikke var noen som var imot dette. Det var ikke alle som sto og jublet første gang jeg sa at vi skulle begynne med det ene eller det andre. Du finner alltid motstand mot endringer og det som er nytt og kanskje utrygt. Men jeg har troen på det med ... Som jeg ofte sa: Hva er det verste som kan skje? Det verste som kan skje, er at vi får et finere rom. Vi kan alltid gå tilbake igjen. Samme med middag. Vi skulle ha hjemmelaget middag en gang i uken, og jeg skjønner at det var en del motstand mot det, for det blir jo merarbeid. Men det var sånn: Vi prøver. Funker det ikke, så funker det ikke, da går vi bare tilbake igjen.

[15:06]

LORENTZ: Ja.



TRANSKRIPSJON

Å bli sett og hørt på jobben – hva legger vi i det?

Lengde: 0:37:32

KUVAAS: Det tror jeg er veldig viktig at ledere som ber om initiativ og bedre måter å gjøre ting på og «kom med forslag», at man – i hvert fall mange forslag – at selv om lederne selv tenker at «nja, kanskje er ikke det så lurt», at de prøver det ut i småskala. Det er kanskje vanskelig med en bar, men ...

HELLAND: [ler]

KUVAAS: Men det andre er at man kanskje prøver det ut, for hvis man ønsker flere initiativ, så kan man jo ikke sitte og dømme disse. Så det å tørre å prøve og feile litt, og som Hilde sier: Hva er det verste som kan skje? Å ha den tilnærmingen.

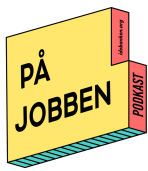
HELLAND: M-hm.

LORENTZ: Spennende. Det slår meg litt når vi snakker her nå at det er jammen meg ikke lett å være leder. Fordi når du snakker, Bård, så snakker du veldig mye om at du må kjenne dine ansatte. Og for å kunne få frem den indre motivasjonen hos dine ansatte, så må du kjenne dem veldig godt.

KUVAAS: Ja, du må kjenne deres behov da for eksempel for autonomi, for tilhørighet, for mestring.

LORENTZ: Og hvordan får man det til som leder? Må man ha noen spesielle egenskaper? For man er jo ikke psykolog. Hvor dypt skal man gå i medarbeiderne og i å forstå deres indre driv?

KUVAAS: Ja, her er det jo store individuelle forskjeller, og jeg mangler den naturlige evnen til å få folk til å føle seg sett. Ikke fordi jeg ikke bryr meg, jeg er glad i mennesker, men jeg er ikke spesielt ekstrovert, så jeg må minne meg selv på å bli bedre kjent med de menneskene rundt meg. Veldig mange har dette naturlig i seg, og de kan være seg selv. Jeg husker en kvinnelig rådmann som



TRANSKRIPSJON

Å bli sett og hørt på jobben – hva legger vi i det?

Lengde: 0:37:32

minte litt om denne figuren til Otto Jespersen – Tårnfrid, tror jeg hun het – som sa: «Du Kuvaas, holder det å være seg selv som leder og fortsatt være en god leder?» Og da var mitt enkle svar at «da er du et bedre menneske enn meg».

HELLAND: Kan jeg få skyte inn en ting? For jeg tror at for å være en god leder så tenker jeg at du må i hvert fall være glad i folk, og du må være nysgjerrig på folk. Og den nysgjerrigheten skal ikke ta overhånd, du skal ikke grave i, det er ikke det jeg mener. Og samtidig må du også være oppmerksom. Små ting, finne den balansen på å ikke invadere, men samtidig vise interesse. Om du har vært hjemme fra jobb med sykt barn i to dager og kommer tilbake på jobb: Hvordan går det? Altså, vi er bare mennesker. Jeg blir også glad for komplimenter hvis jeg har klippet meg eller kjøpt meg en ny genser. Så det å være observant og oppmerksom og nysgjerrig og generelt glad i mennesker tror jeg er litt sånn basic ting som er greit å ha med seg.

LORENTZ: Er du enig i det, Bård?

KUVAAS: Ja, jeg tror det er veldig viktig, men jeg har det bare ikke i meg altså. Du skal være spesielt fin på håret før jeg merker det ...

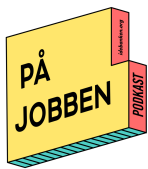
HELLAND: [ler]

KUVAAS: ... og i tillegg sier det. Ja.

LORENTZ: Ja, men det er en fordel, tenker jeg ...

KUVAAS: Absolutt, absolutt.

LORENTZ: ... med tanke på å bli kjent med de ansatte og være oppriktig nysgjerrig på de.



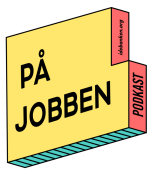
KUVAAS: Ja, for hvis ikke kan du ikke lede individuelt basert på ulike individuelle behov. Så du må bli godt nok kjent med de til å vite hvordan du skal prøve å bidra til behovsdekning.

LORENTZ: Ja, og da har jeg lyst til å spørre deg, Bård. Det er en påstand – ikke nødvendigvis min – men ledere, har de begrenset kunnskap om hva som motiverer ansatte, og hvorfor det motiverer?

KUVAAS: Svaret på det er ja. Og det kan vi se gjennom strukturer og systemer, styringssystemer. Vi har dette med detaljert målstyring basert på kvantitative indikatorer, som nettopp bidrar til at du typisk ikke føler deg individuelt verdsatt; du skal bare nå noen tekniske greier som du måles på, som ikke nødvendigvis egentlig handler om formålet i jobben din. Du har også dette med det vi kaller en ytre motivasjonsskjevhet som vi mennesker lever med og er født med. En ganske uhøytidelig survey i USA blant advokatstudenter. Så ble advokatstudentene spurt om hvorfor de begynte å studere jus. Og da sa 85 prosent at det var fordi det var viktig for samfunnet, det har vært i familien, og sånne typiske høyere ordensmotiver. Og så ble de da spurt etterpå: Hvorfor tror du dine medstudenter har valgt å studere jus? Og da svarte 85 prosent igjen at det er penger, makt og prestisje.

[19:53]

KUVAAS: Og det er gjort eksperimentforskning på dette som viser at dette skyldes at vi har tilgang til våre egne motiver, så når jeg har gjort en god jobb, så vet jeg at jeg har glemt tid og sted, jeg har vært fullt oppslukt i oppgaven. Så typisk hvis jeg da blir spurt: Hvorfor tror du at kollegaen din har gjort en like god jobb? Så har jeg ikke tilgang til denne personens indre motiver og tanker og følelser, men jeg har tilgang til de ytre rammebetingelsene. Så da vil jeg kunne si: Det er snart lønnsforhandlinger. Han er sikkert ute etter



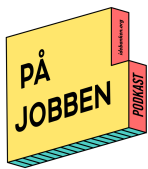
å få opprykk til den stillingen. Så det gjør at vi nærmest naturlig sett forklarer andre menneskers innsats og prestasjoner med ytre motiver, mens vi kjenner på oss selv at når vi virkelig leverer noe, så har vi vært oppslukt og glemt tid og sted.

LORENTZ: Men hvordan snur vi på noe sånt? Vi har jo på en måte kunnskapen, blant annet du, som proklamerer dette i diverse fora, og sikkert andre. Hvorfor gjør vi ikke bare det vi vet?

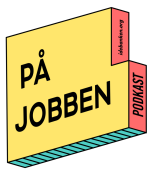
KUVAAS: Fordi det er vanskeligere å lede enn å administrere. Det er lettere å sette opp et målstyringssystem eller bruke et bonussystem for å få folk til å oppnå et gitt antall av et eller annet. Det er vanskeligere å bidra til at folk føler engasjement og indre motivasjon i jobben. Så det kan være ett svar.

LORENTZ: Er du enig i det, Hilde? Det å få frem indre engasjement hos den ansatte og indre motivasjon – jeg vil jo tro at du tenkte mye på det som leder; hvordan få dem engasjerte, skape jobbengasjement. Er det så vanskelig?

HELLAND: Det er veldig vanskelig å svare på. For hos enkelte kan det være veldig vanskelig, og på den andre siden igjen, hos andre, så er det ikke noe problem i det hele tatt. Men jeg har veldig troa på det å ha et felles mål, hvor det er forventet at alle bidrar, samtidig som ikke du ... Altså, oppriktig engasjement og motivasjon kommer jo ikke via tvang. Så det vi gjorde på Manglerudhjemmet, det var valgfritt. De som ønsket å være med og pusse opp en bar, de som ønsket å være med og ordne til butikken eller hva det var, eller være med og kjøpe på Finn, de ble med, men det var ingen som ble tvunget til det. Men det førte til at flere og flere ble med, for vi hadde det jo gøy. Og det ble jo resultater, som beboerne var strålende fornøyd med. Så det blir litt sånn både ja og nei.



- KUVAAS:** Men det er også slik at noen er initiativrike og setter i gang av seg selv, mens andre må hjelpes og dras litt med og spørres, og «ja, det er du god til», «ja, det er det beste prosjektet», «du har solgt så mye på Finn, så du kan sikkert gjøre det». For selv om man har samme stillingstittel og samme formelle funksjon, så er det viktig at noen er bedre og har mer engasjement for noen typer oppgaver. Så det å tørre å la folk få gjøre det de er best på, har mest kunnskap om, er mest engasjert i, tror jeg er veldig viktig. Og det er klart at det er jo lett i den typen prosjekt som handler om oppussing og å gjøre ting finere, men jeg tror også det er viktig i selve jobben – om man er hjelpepleier eller sykepleier. Å tørre å differensiere.
- HELLAND:** Ja, og så tror jeg det er viktig som leder å tørre å delegere, og ikke være en kontrollfrik og skulle detaljstyre alt. Men gi den tilliten, og ja, det tror jeg er veldig viktig, altså. Og det tenker jeg fører til at de ansatte får et eierforhold til det de driver med, og det er viktig.
- LORENTZ:** Og det vet vi, Bård, er ekstremt viktig – det å kunne tilby valg innenfor en klar struktur og sørge for at de får følelsen av, kanskje gjennom åpne jobbeskrivelser, at de får følelsen av å bli involvert og bestemme.
- KUVAAS:** Og jeg tror også at organisasjoner ofte er for redde til å skjønne at folk i utgangspunktet er fornuftige mennesker. De aller fleste treffer mye mer kompliserte beslutninger i privatlivet sitt. Skal jeg kjøpe eller leie et hus, for eksempel, det er jo vanskelig. Skal vi gifte oss, hvor mange barn skal vi ha, hvilken utdanning skal jeg ta? Og de fleste klarer å ta disse valgene uten å gå personlig konkurs eller å være skilt fem–seks ganger. Samtidig er det enkelte, for eksempel akademiske organisasjoner, før MeToo,



vel å merke, som presiserer at for professorer er det ikke lov å ha sex med studentene.

[25:02]

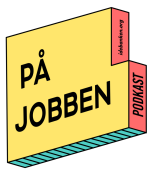
KUVAAS: Og det er den type ting som man får ta med de som potensielt hadde det i tankene, for det er egentlig så meningsløst, og det å si til alle at du ikke må gjøre noe så absurd, blir ... Så det ligger nok en kontrollfrik i oss alle, og for å unngå at det hemmer det Hilde snakker om, så må vi rett og slett være oss det bevisst. Ledere og organisasjoner må spørre: Trenger vi virkelig regler for dette?

LORENTZ: Ja, er det sånn at i norsk arbeidsliv så tør vi litt for lite å tro på medarbeideren? Er vi for lite villige til å ta den risikoen på at hvis jeg gir Hans eller Kari eller Petter tillit, så tar de den, og så tar vi heller og strammer inn?

KUVAAS: Det spesielle er at vi antakelig er best i verden på dette, sammen med Sverige og Danmark, det viser internasjonale undersøkelser for eksempel innenfor autonomi, men jeg mener at vi har masse å gå på fortsatt. Og når du snakker om tillit, så er jo det som er in nå – tillitsbasert ledelse. Så det er jo ingen som er mot det.

LORENTZ: Hva snakker vi om når vi snakker om tillitsbasert ledelse?

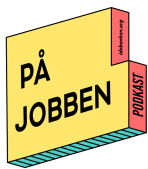
KUVAAS: Min definisjon, basert på litt ulike teorier, så handler det om å ta sjansen på – for det handler om usikkerhet her, det handler om å bli sårbar – å ta sjansen på og stole på sine medarbeideres kompetanse og motivasjon til å gjøre en god jobb. Og når jeg underviser eller foreleser og holder foredrag om dette, så spør jeg: OK, kompetanse består av kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger. Hvordan skal vi sikre oss det? Og da er jo svaret rekruttering. Så hvis vi får veldig mange motvillige medarbeidere



som har feilaktige holdninger, så må vi se på hvordan vi rekrutterer. Bruke mer tid og mer verktøy. Og hvis det mangler kompetanse, så må vi fylle på. Så enkelt er jo det. Punkt nummer to, når det handler om motivasjon til å gjøre så godt du kan, så pleier jeg å spørre folk etter å ha hatt en dårlig arbeidsdag eller en dårlig arbeidsuke hvor man selv opplever å ha gjort en dårligere jobb enn det man vet man kan. Det kan være ulike årsaker til det; det kan være dagsform, det kan være ting som skjer på privaten, og så videre. Og så har du arbeidsuker eller -dager hvor ting flyr, du glemmer tid og sted, du er inne i oppgavene, du føler at du virkelig har fått ut det beste av deg selv; nå har jeg gjort en god jobb, det er synlig. Og så spør jeg hvor mange som har det best med seg selv den første uken. Og det er jo aldri noen som sier at de har det best med seg selv etter selv å ha opplevd å ha gjort en dårlig jobb. Og så spør jeg neste spørsmål: Hvor mange av dine medarbeidere, hvor mange av kollegaene dine tror du egentlig har det best med seg selv etter at de selv har opplevd å ha gjort en dårlig jobb? Og her må vi jo skyldte på klassisk økonomi, som sier at mennesker sitter stille helt til det kommer en ytre kraft, som kan være en gulrot eller en pisk, som får deg i bevegelse, noe som jo er fullstendig galt.

LORENTZ: Ja. Hilde, da du var leder og skulle ta den risikoen og tro på dine medarbeidere, at de var i stand til å kunne løse ting selv, var det en kneik for deg som leder å gi fra seg den kontrollen?

HELLAND: Nei, det var det ikke. Jeg er veldig godt innforstått med at jeg ikke er verdens beste sykepleier faglig. Så veldig glad for og klar for at det var ikke midt bord. Samtidig med flere ting, det var mange der som var bedre enn meg på veldig mye. Jeg hadde selvfølgelig full tillit til at det gikk bra. Men det er tilbake til det med at du som leder må kjenne dine ansatte. Da er det jo lettere



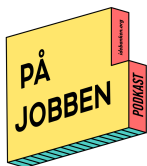
å gi tillit. Da vet du hvem du kan stole på, og hvem som følger opp og i det hele tatt. Så jeg lander litt tilbake på den, jeg, at det er utrolig viktig å kjenne sine ansatte.

LORENTZ: Ja, det tror jeg er noe vi må sitte igjen med her, det er faktisk å tørre å bli kjent med de ansatte såpass mye at du finner den indre driven og indre motivasjonen deres. En ting vi vet har enorm effekt, og som du også har snakket om, Bård, det er tilbakemeldinger – feedback, som de også kaller det. Kjært barn har mange navn. Er det en mangelvare på norske arbeidsplasser? Er vi gode nok på å gi tilbakemeldinger? Og de rette tilbakemeldingene?

KUVAAS: Vanskelig å si ja eller nei til det, men det er selvfølgelig alltid behov for forbedringer. Men det er også viktig å tenke på at tilbakemeldinger kan komme fra kollegaer, de kan komme fra sluttbrukere. Jeg var nylig på en konferanse i Dublin med en god kollega, og da vi satt på flyet hjem, sa min gode kollega at jeg føler meg mer verdsatt når jeg er på konferanser i utlandet enn når jeg er på BI.

[30:00]

KUVAAS: Fordi vi får så mange tilbakemeldinger fra folk som har lest vår forskning og synes det er spennende og interessant og viktig og den type ting. Vi har også gjort en studie på dette med tilbakemeldinger, hvor vi målte medarbeidernes opplevelse av tilbakemeldingens konstruktivitet, som typisk handler om at du er mer opptatt av hva du har gjort, enn å sammenligne deg med andre. Hvis du gjør noe galt i jobben, så følges det opp av et forslag til hvordan det kan gjøres bedre, og den type ting. Og så målte vi timing og frekvens på tilbakemeldingen – hvor ofte og hvor tett opp til oppgaven det blir gitt. Og der fant vi at det å



oppleve å få konstruktive tilbakemeldinger hjelper ikke i seg selv når det gjelder å forbedre arbeidsprestasjoner, slik det blir målt av lederne. De må samtidig ha en høy frekvens og/eller ha en god timing, altså bli gitt tett opp til oppgaven. Samtidig finner vi da at ukonstruktive tilbakemeldinger, som gir deg en følelse av å ikke være tilstrekkelig og ikke være verdifull, er bedre å få en gang i året enn en gang i uka.

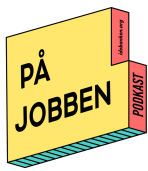
LORENTZ: Det kan jeg tenke meg. Var du opptatt av dette, eller er du opptatt av dette, Hilde, i forhold til å se dine ansatte gjennom å gi de hyppige tilbakemeldinger og jevnlig, på jevnlig basis?

HELLAND: Jeg tror det. Jeg håper det. Jeg tror nok jeg er litt sånn som person, at det kanskje ligger ganske naturlig for meg, men jeg tror nok at når det gjelder nordmenn generelt, så har jeg ikke noen følelse av at vi er så innmari gode på verken å være direkte eller å gi tydelige tilbakemeldinger. Det kan også være vanskelig å gi dårlige tilbakemeldinger, for det må jo noen ganger gis, det også.

KUVAAS: Med det mener du korrigerende?

HELLAND: Ja, jeg mener ikke dår..., altså negativ tilbakemelding, da. Det synes jeg er vanskelig, å si det på en måte så man ikke sårer, eller man blir redd for at det skal ende ut i en sykemelding, men at man sier det på en grei måte, det synes jeg er vanskelig.

KUVAAS: Og der kommer nettopp betydningen av dette vi kaller tillitsbaserte leder–medarbeiderrelasjoner, at medarbeideren er trygg på at lederen vil ens beste. Lederen vil stå opp for meg ovenfor andre ledere høyere oppe i systemet hvis noe går galt; jeg har gjort en ærlig feil, altså jeg forsøker å gjøre noe godt,



men det gikk ikke så bra likevel. Hvis lederen er trygg på at medarbeideren har en tillitsbasert relasjon til ham eller henne, så er det så utrolig mye enklere å kunne gi korrigerende tilbakemeldinger om at dette er ikke godt nok, her må du ... Mens hvis du er usikker på hvordan medarbeideren din opplever relasjonen til deg, så begynner du å pakke inn for ikke å såre. Men er man trygge og gode og man kjenner hverandre godt, man vet det er en grunnleggende gjensidig tillit, så kan man si: Nei, dette holder ikke. Du vet du kan bedre, så ...

HELLAND: Ja, jeg synes det er vanskelig likevel, da.

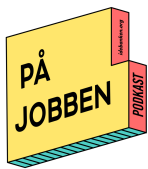
KUVAAS: OK.

HELLAND: Men ja, jeg synes den er ...

KUVAAS: Men hvis mine doktorgradsstipendiater for tredje gang har slurvet med referanselister og formater og den type ting som en tolvåring kan gjøre, da sier jeg ifra, altså.

LORENTZ: Men når vi er inne på dette med tilbakemeldinger og du har fanget opp dette med å være det du sier er jevnlig, hyppig. Det som er veldig vanlig på mange arbeidsplasser, er jo den gode, gamle medarbeidersamtalen. Kanskje du har den én gang i året, kanskje to – alt ettersom. Det varierer vel. Den er vel litt gammeldags, da kanskje, Bård?

KUVAAS: Den er ikke bare gammeldags, den er jo stort sett meningsløs. Det er gjort flere studier på dette, og egentlig ganske kjedelig forskning, spør du meg, men noe måtte man jo få publisert tidlig i karrieren. Men da studerte jeg medarbeidernes opplevelse av nytte av medarbeidersamtalen, typisk den årlige. Altså hjelper det meg å se sammenhenger, hvordan jeg gjør det i forhold til ..., får jeg positive tilbakemeldinger og bla, bla, bla. Og den viste da

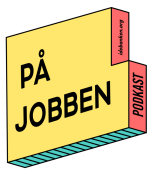


ingen sammenheng med ... det er jo bedre å ha en hyggelig opplevelse enn en uhyggelig opplevelse, men poenget er at med data fra 2000–3000 personer fra forskjellige organisasjoner, så finner vi da nærmest en normalfordeling av opplevelsen av medarbeidersamtalen. Noen synes det er helt forferdelig, noen veldig, veldig få synes det er fantastisk, mens det store, store flertallet – opp imot 70 prosent av respondentene – couldn't care less. På en skala fra 1 til 5 svarer de 3. Men selv de som da opplever at dette er fantastisk, og dette er kjempenyttig, leverer ikke noen bedre arbeidsprestasjoner. Og hadde medarbeidersamtale vært fornuftig, så hadde vi jo hatt det en gang i uka, da.

[35:02]

HELLAND: Det er veldig deilig å sitte ved siden av en professor som sier det som jeg har tenkt i alle år. Da har jeg liksom fått bekreftelse på det er greit å ikke synes at det er så halleluja.

KUVAAS: Ja, basert på den forskningen, basert på feedbackforskning, basert på veldig mye annet, så kan man si at hvis man da insisterer på eller lovfester en rett til å ha medarbeidersamtale, så er da mitt råd at – hva skal man da snakke om? Og da er svaret mitt at da skal man snakke om ting som ikke er naturlig å ta i det daglige. Og det første som da forsvinner, er arbeidsprestasjoner og hvordan du gjør det på jobben. Og jeg kan ikke gi noe svar på hva som er naturlig å ikke ta opp i det daglige, for det vil jo variere mellom både ledere og medarbeidere, som igjen da forutsetter at du kjenner de godt nok. Og så har du da kommuner og fylker, og jeg husker tilbake i 2004 eller 2005, hvor den gangen Arbeidsdirektoratet spurte meg om å lage en mal for medarbeidersamtaler i staten. Og så sa jeg nei. Og så sier personen som ringte meg: «Hvorfor vil du ikke



TRANSKRIPSJON

Å bli sett og hørt på jobben – hva legger vi i det?

Lengde: 0:37:32

det?» Så sier jeg: «Nei, for det bør dere ikke ha.» «Ja, da går vi til noen andre.» Og da ser vi jo disse merkelige skjemaene som en leder sitter med og leser opp fra, hvor det står «Nevn tre ting i fjor som gjorde at du følte deg som en viktig medarbeider.» For en medarbeider og leder som har en god relasjon som fungerer godt, så er jo dette helt pinlig. Og da handler det om å tørre å skrote papiret og kaste det i søppeldunken og si: «Hva skal vi prate om?»

HELLAND: Jeg er veldig enig.

LORENTZ: Veldig enig. Medarbeidersamtalen er meningsløs, sier Bård Kuvaas, og det tror jeg egentlig må bli siste innlegg og siste ord i denne podkasten, for tiden flyr. Tusen takk for at du tok deg tid til å komme og være med i «På jobben», Bård Kuvaas.

KUVAAS: Takk for at jeg fikk komme.

LORENTZ: Og tusen takk til deg, Hilde Helland, for at du hadde tid til å være med oss.

HELLAND: Tusen takk for meg.

CATO Mitt navn er Cato Lorentz, og bak spakene for å sørge for at vi har fått god lyd, sitter Eirik Stordrange og Eivind Kåsin. Podkasten «På jobben» er tilbake igjen om to uker. Vi høres.