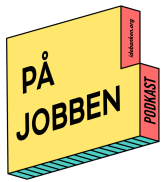
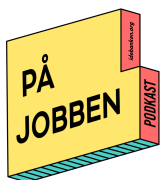


- LORENTZ: Det virker å være stor enighet om at det å investere i menneskelige ressurser er lønnsom. Så på hvilken måte kan da virksomheter ruste seg for å få det beste ut av sine ansatte? Og hvordan kan man gjennom fornuftig HR skape rammer som legger til rette for god ledelse? Dette er noen av spørsmålene vi kommer til å stille i denne episoden hvor vi har fått med oss øverste leder for administrasjonen i industrienergi, og forfatter av HR-boka, Åshild Egerdal. Velkommen skal du være.
- EGERDAL: Takk skal du ha.
- LORENTZ: Mitt navn er Cato Lorentz, og du hører på «På jobben» – podcasten som tar for seg det meste av det som skjer på en arbeidsplass. Ja, velkommen skal du være, Åshild Egerdal. Veldig spennende og hyggelig å få deg i studioet vårt. Vi skal prate om ledelse, vi skal prate om HR og vi skal komme tilbake til hva det er for noe, for dem som ikke vet det. For det er vel en del der ute som kanskje ikke vet det?
- EGERDAL: Ja, det vil jeg tro.
- LORENTZ: Men si litt mer om deg. Jeg sier at du er øverste leder for administrasjonen i Industri Energi, og det er en ganske ny jobb for deg.
- EGERDAL: Ja. Industri Energi er et av de store LO-forbundene. Så jeg skal rett og slett inn og være arbeidsgiver i Industri Energi og lede sekretariatet der.
- LORENTZ: Det høres veldig spennende ut.
- EGERDAL: Jeg gleder meg.



- LORENTZ: Ja, det kan jeg tenke meg. Men du har gjort veldig mye rart tidligere. Jeg har Googlet deg. Jeg har sjekket deg litt ut før denne episoden her. Stillingen du hadde før var avdelingsdirektør i digitaliseringsdirektoratet, Difi. Og du har vært organisasjonsdirektør i landbruksdirektoratet, du har har egentlig veldig mange års erfaring fra HR-arbeid i ganske mange ulike virksomheter. Skatteetaten har du vært innom også. Og du har en ganske bred utdanning. Du har en master i ledelser med spesialisering i organisasjonspsykologi, arbeidsrett, strategisk ledelse fra BI. Og i tillegg foreleser du i personaladministrasjon, personalledelse og organisasjonspsykologi ved Høyskolen i Østfold.
- EGERDAL: Ja.
- LORENTZ: Du er en travel dame?
- EGERDAL: Ja, men jeg liker å jobbe. Jeg synes det er gøy å være på jobb.
- LORENTZ: Det er et godt utgangspunkt. Men med alderen og bakgrunnen og både kunnskapen og erfaringen du har som leder er det litt fristende å spørre om hva det er du mener er god ledelse?
- EGERDAL: Det er et stort spørsmål.
- LORENTZ: Veldig stort spørsmål.
- EGERDAL: Men for meg er det tre knagger. Det ene er at du må tro at folka dine har lyst til å gjøre en god jobb. Og så mener jeg at det å vise retning, det å skape mening på hvor det er vi skal og hvorfor denne organisasjonen finnes, og hvor er det vi skal hen? Hva er vårt mål? Hva er eksistensberettigelsen? Det å tegne opp det bildet for folka i organisasjonen, det tror jeg er viktig. Og så er det en tredje ting. Det tror jeg er å bygge robuste relasjoner. Jeg tror



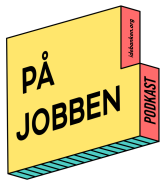
det er veldig dumt å være leder hvis du ikke liker folk, f.eks. Du må ha en plass i hjertet ditt til de folka du leder. Du må kunne være modig i den relasjonen, sånn at du også tar tak i ting som ikke fungerer. Du må kunne evne å snakke med folk og bygge tillit over tid sånn at folk tåler at du gir korrigeringer og retning i hverdagen til folk.

LORENTZ: Ja, det er ikke bare-bare å være leder når du forklarer det på den måten. Men det du sier, og det jeg har sett du har sagt tidligere andre steder, er at man må ha det som kalles for en høy relasjonell kompetanse.

EGERDAL: Ja.

LORENTZ: Og du snakker om robuste relasjoner. Det er ikke bare-bare- Det krever en del egenskaper. Du har vært leder i mange, mange år, og sikkert sett mange andre ledere i aksjon. Hvilke egenskaper er det som kjennetegner dem som får det til?

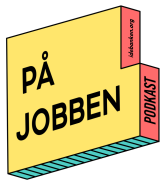
EGERDAL: Jeg tror du må være åpen for diskusjoner. Og så tror jeg du må evne å bygge tillit. Du må være konsekvent. Du må vite hva du snakker om. Du må ikke drive med lurendreierier. Det er skummelt når ledere gjør det. Og så tror jeg du må evne å bygge et felleskap på jobben. Jeg tror folk blir flinkere når de tilhører en gruppe og når de opplever at de hører til – «det jeg gjør betyr noe fra eller til for denne organisasjonen.». Og så må du gi folk ansvar. Og når du gir folk ansvar betyr det også at du må tåle det uperfekte. For det er ingen av oss som er perfekte. Det er ingen av oss som får til det vi driver med. Så da må du tåle at folk av og til bommer. Du må tåle at ting ikke blir helt hundre prosent og så må du leve helt fint med det.



LORENTZ: Det er veldig interessant å høre. Etter din mening, med tanke på din erfaring ... For jeg er veldig opptatt av alt du har opplevd og erfart gjennom alle dine lederstillinger og direktørstillinger, som vi snakket om tidligere. Det er vel ikke alle som passer til å være leder, da. Dette er vel knyttet en del til de personlige egenskapene man har ut ifra den personligheten man har. Er det ditt inntrykk?

[00:05:17]

EGERDAL: Jeg tror at en av de fallgruvene som ganske mange ledere går i er at de begynner å tro at de er viktigere enn alle andre, og at de er flinkere enn alle andre. Det er skummelt. For det er de jo ikke. Hvis du skal skape gode resultater, så må du stole på, og tåle, at folka dine er bedre enn deg. Så må du gi rom for at du selv også må få råd av de folka du leder. For det å være leder betyr ikke alltid at du har de riktige analysene eller den riktige kunnskapen. Du må høre etter hva folka dine sier, og så må du også ha evnen til å si ... Når du f.eks. har tatt en beslutning, og så kommer noen til deg og sier «Det der var vel ikke så lurt fordi sånn og sånn», og hvis du tenker «Ja, men det har du jo rett i» så må du tørre å si det. Og så må du kunne si at «Vet du hva? Det tenkte jeg ikke på. Men du har jo et kjempepoeng.». Og så må du evne å eventuelt gjøre om den beslutningen. For de fleste beslutninger kan du gjøre om. Det er jo veldig få beslutninger som står om liv og død. Hvis du jobber på akuttkirurgien står det om liv og død. Men for de fleste norske arbeidsplasser går det an for ledere å gjøre om beslutningene sine. Og jeg tror ikke folk tenker at «Gud, for en dum leder som ikke vet hva man driver med». Jeg tror tvert imot det bygger tillit – folk tenker at det er kult å ha en leder som tør å si at man ikke er perfekt, eller at man gjør dumme ting. Så ber man om unnskyldning. Eller så sier man «Det var en



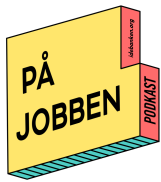
beslutning som ikke var helt gjennomtenkt. Derfor må vi ta en ny beslutning.» Jeg tror folk liker det.

LORENTZ: Det tror absolutt jeg også. Det er litt fristende, når vi sitter her med en som har vært leder sånn som du har vært i mange år, å spørre om du klarer å praktisere denne teorien? Eller har du selv stått i situasjoner der du må innse at kanskje noen vet bedre enn deg? Eller at du må innrømme at du har tatt feil? At du må være såpass ydmyk overfor dine ansatte, sånn som du forklarer oss nå. Kan du nevne noen eksempler eller noen erfaringer du har fra eget virke?

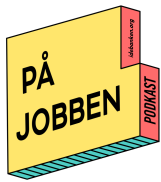
EGERDAL: Jeg er jo heller ikke perfekt. Jeg har gode og dårlige dager, akkurat som alle andre folk. Det betyr at av og til er jeg en god leder, og noen ganger bommer jeg. Det jeg har vært opptatt av når jeg er leder ... De siste 15 årene har jeg stort sett ledet ledergrupper. Jeg har hatt ledere under meg. Det jeg har vært opptatt av da er å bygge en ledergruppe som tør å si meg imot, som tør å si «Egerdal, nå går du for fort frem» eller «Nå har du ikke tenkt på ...» og som tør å gå inn og diskutere før beslutningene tas. Og så er det da en kunst for meg å holde kjeft når folk diskuterer og ikke legge føringer for tidlig. Hvis man gjør det, så låser du diskusjonen som leder. Så du må holde tilbake egne meninger til folk har fått lov til å legge ting på bordet. Så kan man begynne å være med på å tenke høyt. På mitt beste får jeg til det. Ikke alltid.

LORENTZ: Det tror jeg ikke at noen får til hele tiden. Det tror jeg er ganske vanskelig å få til hundre prosent av gangene. Jeg sier innledningsvis at du også er forfatter. Du har forfattet en bok som heter HR-boka. Stemmer det?

EGERDAL: Ja.



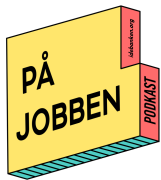
- LORENTZ: Jeg vil egentlig kalle den «HR-boken» siden jeg er fra Bergen. Men den heter ikke det. Den heter HR-boka.
- EGERDAL: Ja.
- LORENTZ: Den handler om HR. Jeg sa også det at jeg tar det for gitt når jeg har denne podcasten, og du tar det for gitt, men det er nok ikke alle der ute som egentlig helt vet hva HR er for noe. Vi har kanskje hørt det, vi har kanskje vært en del av det på et vis, men det er kanskje spennende hvis du kan definere det for oss og si det så enkelt som mulig – hva er HR?
- EGERDAL: Min definisjon på HR er at HR betyr å planlegge, anskaffe og utvikle medarbeidere på jobben, og å avvikle arbeidsforhold når det er nødvendig. Og alt det skal du gjøre for å bidra til verdiskapning i den organisasjonen du er i. Og så er jeg opptatt av en ting til knyttet til HR. Det er at jeg tenker at HR so funksjon, og ledere, må huske på at det å behandle folk ordentlig har en egenverdi. Ikke bare fordi man skal bidra til verdiskapningen, men fordi vi som mennesker skylder hverandre ordentlig – også på jobben. Og det tenker jeg er en viktig oppgave at HR ivaretar.
- [00:10:12]
- LORENTZ: Du har vært en del av en del HR-avdelinger og jobbet med HR i mange år. Det opplever jeg, og har jeg også lest, at man snakker om hard HR og myk HR. Og hard HR er kanskje mer sånn lover og regler – slik jeg har forstått det. Du må rette på meg hvis jeg tar feil her. Mens myk HR kanskje handler mer om det relasjonelle og det menneskelige. Kan du si litt mer om forskjellen på de to tingene og hva som egentlig fungerer?
- EGERDAL: Hard og myk HR er begreper som ofte knytter seg til hva det er som motiverer oss mennesker til å gjøre en god jobb. Hard HR er



de ytre motivasjonsfaktorene. Det beste eksempelet på det er jo lønn. Jeg tenker at man ikke skal undervurdere at lønn er viktig for oss. Det finansierer jo stedet vi bor, det finansierer familien vår, feriene våre, osv. Lønn er viktig for folk. Men det er jo ikke sånn at du våkner opp en mandags morgen og tenker «Yes, nå har jeg lyst til å gå på jobb fordi jeg for tre måneder siden fikk 30 000 i lønnsøkning.». Da er det noe annet som driver deg. Og det er det man kaller de indre motivasjonsfaktorene – som går på tilhørighet, som går på følelsen av å bety noe og ha en verdi, føle at man bidrar til noe og får brukt kompetansen sin. På 60-tallet etablerte LO og NHO et samarbeidsprosjekt for mer demokrati på arbeidsplassen. Thorsrud og Emery var to forskere som ble engasjert inn der. De utviklet noen psykologiske jobbkrav som jeg synes at fortsatt bærer seg. De psykologiske jobbkravene er knyttet til behovet for å ha variasjon på jobben, muligheten til å utvikle seg, være mer å påvirke, og alle disse kravene ligger også til grunn for hele arbeidsmiljøloven. Så de kravene som stilles til arbeidsgivers omsorgsplikt og forpliktelse til å ha et forsvarlig arbeidsmiljø for folk bygger på de psykologiske jobbkravene. Da snakker vi om indre motivasjonsdrivere.

LORENTZ:

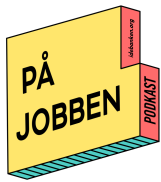
Ja. Men er dett sånn som jeg forstår det: at sånn som HR-avdelingen ved en svær organisasjon som har en del ansatte med forskjellig bakgrunn – bør de jobbe med å skape den indre motivasjonen hos medarbeiderne? For det er vel ikke helt sånn alle steder? Det er jo gjerne mye hard HR og veldig mye lønn, veldig mye rettigheter og spilleregler i arbeidslivet, det er mye juss i det. Og det er sikkert kjempeviktig, det også. Men er man god nok til å jobbe med den type myk HR og skape entusiasme og indre motivasjon hos medarbeiderne fra et HR-perspektiv? Synes du det? Har du noen erfaring med det?



EGERDAL: Jeg tror det er viktig å ha orden på forvaltningen av personalet – også lønn, pensjon, sykepenger, osv. Alt dette må være i orden. For hvis ikke det er i orden, blir man en uprofesjonell arbeidsgiver, og det skaper uro. Da blir folk demotivert. Man kan kalle det en form for hygienefaktorer. Det som dreier seg om å jobbe for at organisasjonen tar innover seg hvordan man utvikler folk til å yte best mulig – det er et HR-spørsmål, men det er i aller høyeste grad et ledelsesspørsmål. Jeg tenker jo at det er lederne som er arbeidsgivere. HR er en støtte for arbeidsgivere, men det er lederne som må lede folka sine.

LORENTZ: Jeg skjønner det. Men det er nettopp denne koblingen mellom HR og ledelse som jeg er litt ute etter å dvele litt ved. Nettopp kanskje fordi jeg ikke helt ser den godt nok selv. For ofte har man en topledelse som på en måte er forsvarlig for hvordan man ruster HR-avdelingen. Men under der er HR-avdelingen avhengig av å følge opp lederne, f.eks. mellomlederne – å utvikle dem, osv. Nettopp for å gjøre dem godt nok rustet til å kunne følge opp sine medarbeidere. Så dette henger jo sammen. Hvordan synes du HR-avdelingen i en organisasjon på best mulig måte bør jobbe med god ledelse? Hvordan kan de på en måte hjelpe lederne med å få rom til å lede på en god måte? Hvis du skjønte det spørsmålet.

EGERDAL: Ja. Da tenker jeg det er flere ting. Det ene er å hold orden i boet og ha orden i personalforvaltningen. For hvis det ikke er orden der, treffer det lederne. Da blir folk urolige, og det går utover lederne. Så orden i boet er viktig. Så tror jeg også det er sånn at HR faktisk må være til hjelp for lederne. Lederne må oppleve at HR har en verdi for dem. En av tingene som er krevende med å være leder er jo å håndtere vanskelige personalsaker. Det å håndtere folk når ting går på tverke. Det er ikke alltid like lett å

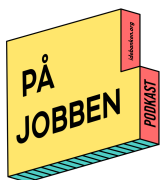


vite hvordan man skal håndtere det, for det er jo ikke som et mattestykke – det er ikke et riktig svar med to streker under. Det er mye prosess og det er ulike perspektiver man skal prøve å ivareta når man skal jobbe med den typen saker og når lederne står i sånne situasjoner. Jeg tror det er kjempeviktig at HR i sånne situasjoner er en god diskusjonspartner. Da må HR for det første kunne arbeidsretten sin. De må sikre at man gjør ting ordentlig og etter boka, og så må de ha kompetanse om mennesker og hvordan folk fungerer. De må ha kompetanse på konflikthåndtering og ikke for å ta over jobbingen med den personalsaken, for det må ikke HR gjøre. Det er lederen som må gjøre det. Men det er en ganske ensom jobb, og det blir mindre ensom hvis HR hjelper lederen.

[00:16:10]

LORENTZ:

Ja. En annen ting jeg har lyst til å spørre deg om. Vi snakket mye om ledelse innledningsvis, og alt henger sammen her. Vi har hørt hva du mener er god ledelse, og det har vi også hørt i podcasten her før. Vi bruker mye tid på å prate om de egenskapene og hva det er som fungerer for å drive god ledelse. Og så har det slått meg og det er en tanke jeg ikke helt klarer å slå fra meg. Si at noen ansetter en leder. De har alle kvalitetene og den kunnskapen som skal til, men organisasjonen tillater på en måte ikke ... Den er ikke bygget opp på den måten at du faktisk får rom til å drive god ledelse. Hvis du skjønner poenget? Hvis du hele tiden må fly i møter, f.eks., eller hele tiden bruker all kraften din på det administrative. Selv om man er flink sånn relasjonelt. Hvordan skal man ha tid til å følge opp medarbeiderne sine, se dem og gi gode tilbakemeldinger? For det er ganske mange krav til kanskje spesielt mellomlederrollen, og en del andre lederroller, til at de skal gjøre ganske mye. Det er nesten så det ikke betyr

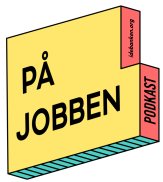


noe at du er god på det relasjonelle, for du har ikke tid til det. Hvordan kan man løse den floken? Det er en veldig vanlig ting der ute.

EGERDAL: Jeg tror mange ledere sliter med det. Jeg tror veldig mange ledere opplever at de er i skvis. De får forventinger fra alle kanter som ikke går i hop bestandig. Men så tror jeg også at vi som ledere glemmer hvor enkelt ledelse er. Vi har en tendens til å gjøre det litt mer komplisert.

LORENTZ: Forklar det litt. Ta oss med på hva du mener med det. For det er enkelt, men samtidig er det ganske mye. Handler det om å ta det handlingsrommet som ligger der? Ofte snakker man om lederes handlingsrom – at de må utnytte de mulighetene som ligger i det å være leder. Er det det du tenker på?

EGERDAL: Ja, de må være trygge på handlingsrommet, men jeg tenker også at noe av vitsen med det å være leder er at du skal være med på å skape noen resultater. Organisasjonen din skal levere noe som er bra – enten for eierne, samfunnet eller brukerne sine. Det å huske på at det viktigste verktøyet du har da ikke er flyt-diagrammet eller rapporteringsrutinene, men de folka du skal lede. Hvordan gir du dem det ansvaret? Og hvordan tar de det ansvaret som ligger i det å skape resultater? Jeg tror noen ganger at ledere gjør det der litt for komplisert. Jeg tror at folk i utgangspunktet har lyst til å gjøre en god jobb, f.eks. Det er veldig få av oss som går på jobb og tenker at man har lyst til å ikke bidra. Men hvis vi som ledere glemmer at folk klarer å ta det ansvaret, så begynner vi kanskje å kontrollere. Vi begynner kanskje å gå etter. Vi begynner kanskje å be om tilbakemeldinger litt for ofte. Vi begynner å ha evalueringsskjemaer og Excel-ark for å finne ut av om ting er i rute og at folk gjør det de skal. Det er en dårlig strategi. Du må tåle å stole på de folka du leder.

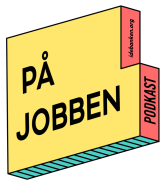


LORENTZ: Hva er det som gjør at veldig mange ikke gjør det? Det er ikke mange bøker du trenger å lese før du nettopp har lest om disse tingene her. Tillit fungerer, det å skape motivasjon fremfor det å måle folk opp og ned og i mente, gi dem tillit i stedet for kontroll – dette er litt ABC for ganske mange. Og det har blitt sagt i mange fora. Men hva tror du er årsaken til at veldig mange steder – det er mine ord – allikevel driver og måler eller kontrollerer litt for mye i stedet for å gi tillit. Hva er det som ligger bak det?

EGERDAL: Jeg tror det er mye systemer og strukturer som underbygger det. Og så har det å gjøre med tradisjon. Jeg har jobbet mye i offentlig sektor. I offentlig sektor sitter du og forvalter pengene til folk. Da må du ha kontroll på det. Det kan ikke være lemfeldig hvordan man forvalter det man er satt til å forvalte. Da er det et dilemma på hvor mye du skal etterprøve og hvor mye du skal kontrollere i motsetning til det å la folk få jobbe i fred. Jeg hørte Bård Kuvaas sa en gang at «Det viktigste lederne har å gjøre er å passe på å ikke drepe motivasjonen til folk.». Du må ha en kontroll. Du må kunne melde tilbake til eieren din på at du leverer resultater som forventet og ønsket. Men jeg tror vi rapportere og kontrollerer for mye. Jeg tror det er mye tradisjoner, det er historie, og det er behovet for ledere til å sove godt om natta når de også ikke vet hvordan det går. De må øve seg på det. De må øve seg på å puste med magen selv om de ikke har helt kontroll på hvordan ting ligger an til enhver tid.

[00:21:28]

LORENTZ: Da får du meg til å tenke på en tidligere podcast-episode. Jeg satt her med en tidligere leder og noen fra BI som var ekspert på ledelse. Men den tidligere lederen sa at han ble leder og fant ut at det ikke var noe for ham. For det innebar helt andre ting enn det han trodde. Så det jeg kanskje er litt interessert i å spørre

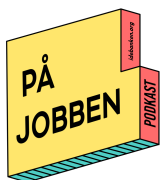


deg om nå er om du tror alle disse tingene kan læres. Eller tror du at vi, allerede i rekrutteringsfasen, må se etter lit andre egenskaper hos leder som matcher med det vi faktisk er ute etter. Du har vel rekruttert litt ledere opp igjennom, kanskje? Hva ser man etter? Hvilke egenskaper bør man se etter? Bør man tenke litt annerledes i rekruttering?

EGERDAL: Ja, det tror jeg. Vi lever i en verden hvor endringsfarten går så fort, og hvis ikke ledere evner å være fleksible i hodet, og evner å lete etter kompromisser eller evner å ha tillit til folk eller tro at folk ønsker å gjøre en god jobb – hvis du ikke har den type basis inn i lederjobben din, så tror jeg ikke du blir en god lede. Jeg ville aldri ansatt en leder uten å ha trippelsjekk de tingene.

LORENTZ: Da er det en ting jeg alltid kommer tilbake til når jeg har gjester her. For det at veldig mye av rekrutteringen av ledere mange steder fremdeles kommer gjerne av at du har vært god faglig tidligere. Du har stått frem og vis at dette feltet kan du, og så går du for å avansere i hierarkiet, og så blir du leder. Men så viser det seg at man faktisk trenger en god del andre egenskaper for å lede. Det hjelper ikke bare å være god faglig. Det er viktig, det også, og noen steder er det faktisk det viktigste. Men veldig mange steder handler det nettopp om å være god på det relasjonelle. Det betyr enda mer. Og så får de kanskje et lite sjokk. Fordi det viser seg at det ikke er noen match. Men da burde det kanskje også vært litt mer status å kunne avansere også når du er faglig flink. Uten at du nødvendigvis blir leder. Er det noen tanker du har gjort deg?

EGERDAL: Helt klart. Og jeg tror at det er vi altfor dårlige til. Og så tenker jeg også at de som komme inn i lederjobb, og som blir rekruttert inn fordi de er faglig dyktige, og kommer inn og merker at «Dette fungerer dårlig. Jeg har det ikke bra på jobb nå jeg er leder.». De



personene som tenker det og tar konsekvensene av det, og som utviser så stort mot at de sier nettopp det at «Dette fungerer dårlig. Jeg ser at jeg er ingen god leder. Jeg må tilbake og jobbe med faget mitt.». Jeg tror vi skal lage noen sånne suksesshistorier. Ja.

LORENTZ: Andre steder jeg har sett deg, sier du også at det bygger med selvinnsikten. Man må kjenne seg selv godt for å være en god leder. Man må skjønne sine stryker og begrensinger. Det høres veldig fornuftig og klokt ut. Jeg er litt interessert i din erfaring der. Nå er vi litt tilbake igjen til hva du har gjort. Har du endret deg selv som leder gjennom dine erfaringer og gjennom å få økt selvinnsikt? Du har vært i det der i mange år. Har du på en måte lært og endret deg?

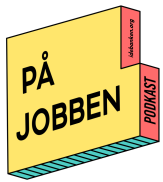
EGERDAL: Ja, mye. Jeg har endret meg mye.

LORENTZ: Har du noen eksempler på noe som kan være interessant for lytterne våre?

EGERDAL: Jeg tror nettopp det med evnen til ikke å ha kontroll, den er mye bedre nå enn da jeg var yngre og var leder. Og så tror jeg også at jeg lettere nå tåle å ikke bli elsket av alle hele tiden. Vi mennesker liker å bli likt. Vi liker å høre til. Men noen ganger må man faktisk tåle å ta upopulære beslutninger eller si ting som gjør at folk rundt deg reagerer. Det må du, som leder, tåle å leve med.

[00:25:36]

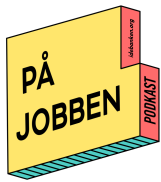
LORENTZ: Noe jeg har hatt lyst til å ta opp med deg er det med å behandle medarbeiderne dine med respekt – det er veldig enkelt, men ofte undervurdert. Kan det kokes ned til noe så enkelt? At du bare respekterer og viser verdighet overfor dem du er leder for?



EGERDAL: Ja, det tror jeg. Jeg skal fortelle en historie. I en av mine første lederjobber lagde jeg meg en rutine. Jeg vet ikke helt hvorfor jeg lagde meg den rutinen. Men jeg gikk rundt i kontorlokalene hver morgen og sa «Morn» til folk. Da fikk jeg med meg mye – hva folk var opptatte av. Noen fortalte meg ting. Jeg snappet opp hvem som ikke var helt i slaget. Jeg scannet på en måte folk i organisasjonen. Det var ikke alltid jeg gjorde noe med det. For som leder kan du se ting og tenke «Det der er ikke mitt bord.». Men det gjorde at jeg fikk en forståelse av de folka jeg satt og ledet. Det som var en veldig sterk bieffekt var at folk elsket at jeg gikk rundt og sa «morn». Det skulle ikke mer til enn at jeg sa «Hei» for at folk skulle føle at de hadde blitt sett. Og så tenkte de at jeg var en god leder. Jeg sa «Morn» – jeg var en god leder. Og jeg var ikke bare en god leder på den tiden. Men jeg tror ikke det skal så mye til før folk har lyst til å bidra.

LORENTZ: Det er interessant å høre. Vi begynne å nærme oss slutten. Tiden flyr, som jeg alltid sier. Helt til slutt har jeg litt lyst til å spørre om du har noen råd til ledere eller HR-medarbeidere – for det er en del lyttere, en del ledere og en del som jobber i HR. Hva er det viktigste de kan jobbe med for å lykkes med å skape en organisasjon som er lønnsom? Hvordan kan HR og ledelse skape lønnsomhet? Hva burde de ta tak i da? Det er mange ting selvfølgelig, men hva er viktigst?

EGERDAL: Ja, det er et stort spørsmål. HR må ha en verdi i organisasjonen. De må bidra til noe. Og hvis de skal bidra til noe, må de forstå forretningen. De må forstå samfunnsoppdraget og den organisasjonen de leder. Og så må de sikre at det de gjør på HR-området ikke er en belastning for organisasjonen, men til hjelp. Det finnes ganske mange organisasjoner og HR-enheter som lager seg svære prosedyrer, rutiner og prosesser som alle



TRANSKRIPSJON

Episode 22 - Hvordan kan arbeidsplassen få det beste ut av folka sine?

Lengde: 00:29:26

opplever som et «hassle». Da bør HR egentlig slutte med det, for da er det ikke til hjelp. Og så er jeg tilbake til kjepphesten min, ledelse. Jeg tror jo at ved å ha tro på folka sine og vise retning, men å la folk få lov til å jobbe og ta ansvar da tror jeg du får til mer.

LORENTZ:

Tro på folka dine, sier Åshild Egerdal. Tusen takk for at du var med oss i denne episoden. Mitt navn er Cato Lorentz, og med meg som produsent har jeg hatt Eirik Stordrange. «På jobben» er tilbake om noen uker. Vi høres.