

Konsulentene som deler alt, **som nesten mistet alt!**

Å kunne flytte seg vekselvis fra komfortsonen og inn i utfordringer som skaper vekst og utvikling, krever bevissthet og selvinnsikt. Å være tilstede for andre både gir og tar energi. For å være stødig og stabil i møte med omgivelsene, trenger man å ha en solid grunnmur av gjennomtenkte verdier, sørge for påfyll av energi og kunne nullstille seg.

TEKST: ANNE MARIE MONSEN · FOTO: INGAR NÆSS, STUDIOF2.NO



Frihet og autonomi kan være årsaker for at noen ønsker å starte egen bedrift. Ønsket om frihet og reell frihet kan dog være et godt stykke fra hverandre.



Frihet og autonomi kan være årsaker for at noen ønsker å starte egen bedrift. Ønsket om frihet og reell frihet kan dog være et godt stykke fra hverandre. Rune Semundseth har vært gjennom tøffe tider og har trent sin egen viljestyrke og utholdenhet. Det har vært både oppover- og nedoverbakker, og tider der de lurte på om det beste var å gi opp! En av utfordringene Rune nevner som krevende, er at han og kona i praksis la alle eggene i en kurv; ekteparet startet selskap sammen. Det innebærer mer risiko.

Rune jobbet hardt og mye med å bygge businessmastering-konseptet, herunder metoden og boka Medarbeiderkoden, og kona Birgit har igangsatt Tanketrening og Barnas Plattform. De jobbet knallhardt med hvert sitt konsept uten økonomisk støtte de første 10 årene. Innovasjon Norge sa nei til Birgit og Runes konsepter to ganger. Begge satsingene er bygget på et ekte engasjement for mennesker og samfunn, og begge prosjektene fikk i 2015 en skikkelig forløsning. Metoden Medarbeiderkoden har gjort Businessmastering AS til et selskap med svarte tall, og FERD Sosiale Entreprenører har nå bestemt seg for å støtte Barnas Plattform, som blir et eget AS. En dyp vilje til å få realisert planene har medført til tider ekstremt mye og hard jobbing - for å overleve svært magre gründerår. Da det ble vanskelig økonomisk, ble de avhengig av støtte og hjelp fra nettverk, venner og faktisk også det offentlige;

I de virkelig trange tidene ble nemlig Rune «bestevenn» med Kemnerkontoret! Vi er ikke vant til å høre solskinnshistorier om det offentlige, men Kemnerkontoret i Follo stilte opp på en helt uvurderlig måte. Semundseth opplevde en noe overraskende menneskelighet fra den kanten. Åpenhet og ærlighet gjorde at kontoret ble samarbeidsvillig. Fordommer ble brutt, god kommunikasjon med gjensidig respekt ble etablert, og de fikk til et godt samarbeid. Kemneren ble kort fortalt en medarbeider istedenfor en motarbeider, og viste seg å være samarbeidsvillig, lyttende og tålmodig.

Konkurser er ikke bra for samfunnet, og Rune er takknemlig for den menneskeligheten han møtte hos Kemneren. 2 år etter at det verste økonomiske marerittet var over, bestilte Kemneren like godt workshop av den litt utradisjonelle konsulenten. Kontoret ble altså både «medarbeider», oppdragsgiver og kunde. Noen ganger er det i nedoverbakker det går oppover, og i slike faser legger man merke til de som drar en opp- av og til fra uventet hold!

– Samarbeid er altså nøkkelen til fremtiden?

– Ja, det er viktig å involvere andre i det man ønsker å få til. Hvis man ikke involverer de rundt seg, er det umulig for disse å bidra med den hjelpen som skal til. Noe av det som gir livet mening er nettopp å kunne hjelpe andre til å få til sine ting. Åpenhet gir folk en mulighet til å være en bidragsyter. Å dele det man virkelig ønsker å få til; drømmer, visjoner, mål og strategier, er grunnleggende viktig for å etablere det samarbeidet som skal til for å lykkes. Jeg er kjent for å være åpen, ærlig og rett på. Det tror jeg har gitt meg mange muligheter som jeg ellers ikke ville fått. En av dem er at jeg føler at jeg har et nettverk rundt meg som virkelig vil meg vel. Det har i perioder vært redningen og samtidig skapt gnist. De rundt meg ønsker at vi skal skape MENING og angi RETNING - sammen. Søn i SMIA-nettverket vårt, står for Samskaping.

– Hvordan dukket navnet SMIA opp? Handler det om å smi noe sammen?

– Ja, det er riktig. For å klare å smi noe må det være varmt nok. I smier er det skapt bruksgjenstander. Hvis det ikke er varmt nok blir det ikke skapt noe solid. Det må altså menneskelig varme til - en viss temperatur for å smi noe til det bedre. Utvikling og vekst handler om dette; åpenhet og deling som bidrar til godt samspill og samskaping - en deilig smeltedigel der vi involverer oss i hverandres agendaer.

– Opplever du at mange er åpne for denne modellen?

– Ja, stadig fler og fler. Det er stadig mer vanlig at man er åpen om hva man ønsker å få til, istedenfor å holde ting skjult. Nå er nok jeg ganske ekstrem, for når jeg lærer opp HR og ledere, så deler jeg absolutt alt. Jeg gir dem lysbildene mine, prosessdokumenter, erfaringer og absolutt alt materiell som er opparbeidet over de siste 10 årene. Vær så god; bruk det! Dette kaller vi «open source» og det lærte jeg egentlig i IT-bransjen. Open source handler om å dele alt. Da er det flere som kan bruke de samme halvfabrikata og vi får til mye mer.

Ett av mine forbilder innen entreprenørskap er Tesla-gründeren Elon Musk, som åpner opp patentene sine fordi han tenker at det er bedre for verden, istedenfor at han sitter med dem alene. Jeg gjør kanskje noe av det samme innen konsulentbransjen, åpner opp og deler alt knyttet til konsulentarbeidet. I SMIA pleier vi å si dette; at når vi deler, så blir det mer til alle.

– Det vi ser av lukkethet, tror du det har det noe med norsk kultur å gjøre?

– Ja, det tror jeg, men åpenheten sprer seg nå. Stadig flere åpner seg for deling og samarbeid. Martin Luther King sa i 1966: "Life's most persistent and urgent question is: What are you doing for others?" Det er et av de mest grunnleggende spørsmålene vi mennesker kan stille oss selv. Han er ett av mine lederforbilder fordi han var en dyktig transformasjonsleder. Han klarte å male bilder og retninger som folk ønsket å gå. Han gikk i samme retning selv, essensen i transformasjonsledelse. Vi trenger sånne. Barack Obama, mother Theresa og Nelson Mandela er andre gode eksempler.

– Hva er noe av det vanskeligste du har opplevd som leder?

– En av driverne i vår jobb er jo frihet, så når vi oppdaget at det ikke var mer penger i kassa, opplevde vi akkurat det motsatte av frihet. Det ble veldig trangt



Noen ganger er det i nedoverbakker det går oppover, og i slike faser legger man merke til de som drar en opp- av og til fra uventet hold!

«
Da det ble vanskelig økonomisk, ble de avhengig av støtte og hjelp fra nettverk, venner og faktisk også det offentlige.

og vi slet heftig i 4-5 år. Det var utrolig krevende, slitsomt og nesten uutholdelig. Når du ikke har nok penger, tar det veldig mye energi. Det er et mareritt for en gründer. Du har de samme drømmene, men begynner å tvile på om det lar seg gjennomføre. Vi ville jo ikke gi opp, men det var noen kvelder der vi lurte på om det hele var verdt det. Dette var en heftig tid som har satt spor på flere måter.

Samtidig var det nettopp i denne perioden at Kemnerkontoret viste at det kunne være fleksibel. Mine fordommer og tidligere anstrengte forhold til dem ble borte, og jeg ser nå på dem som gode samarbeidspartnere, som viktige medspillere i et velfungerende samfunn. Det er noe med at mennesker gjerne vil hjelpe når de forstår og kjenner til de harde fakta. Man kommer lenger med åpenhet og ærlighet. Da bygger man tillit og gjensidig respekt for hverandre.

– Dette med fordommer kan fort skape stengsler både i oss selv og andre, vil du si at det er en del fordommer der ute?

– Ja, fordommer har vi vel alle sammen i en eller annen grad, men det gjelder å bli bevisst dem, tøyle dem og redusere styrken. Det er viktig å spørre seg selv hva som ligger til grunn for våre holdninger og se bedre etter. Fordommer kan stå i veien for utvikling. Noen ganger må man ta et oppgjør med egne fordommer og gi folk en sjanse. Respekt kommer jo fra latinske *re spectare*, som betyr «å se etter en gang til». Jeg jobber med å redusere u hensiktsmessige overbevisninger og nedlatende fordommer både i eget og i andres hoder. Jeg er særlig opptatt av verdighet og åpenhet. Sunn skepsis er bra, men avvisning før man vet hva man snakker om, er ikke bra.

– Du har skrevet om knytningen mellom dialog, selvinnsikt og ledelse, hva vil du si om det?

– Ledelse handler om kommunikasjon

og å skape oppslutning om noe. Ledelse som bygger på dialog, og ikke ovenfra ned, har fått et godt fotfeste i Norge. Jeg vil hevde at dialog er bestevennen til innsikt, og innsikt er en forutsetning for å kunne lede (og selv-lede) effektivt. Tydelige tilbakemeldinger er grunnlaget for å være seg selv, autentisk og ekte, og leve et liv i integritet. Hvis du ikke har innblikk i hvordan du agerer på andre, kan du ikke være en god leder. Som leder må du ha tenkt gjennom; hva betyr min atferd for dem rundt meg? - og oppsøke feedback! Mitt forslag for å lære noe om egen lederatferd er å spørre medarbeiderne hva de synes. De vet gjerne en del om det du vil vite!

– Tror du de vil være ærlig om det?

– Ja, hvis man klarer å skape trygghet. Dette krever tydelige forventninger, forutsigbarhet, respekt for avtaler, åpenhet og direktet. Dette bygger tillit. Det er fullt mulig å skape den gjensidige tilliten når begge parter bidrar til det. Av og til kan det være krevende, men det er mulig å knekke den koden. Tillit kan bygges over år, men kan raseres på sekunder. Vet vi ikke om vi vil hverandre vel, må vi snakke om nettopp det. Når vi vil hverandre vel, er det også lettere å gjøre hverandre gode («godfot-teorien»). *Å gjøre hverandre godt*, er noe dypere enn å *gjøre hverandre gode*.

Samtaler handler om samarbeid - ordet kan deles i to: SAM og TALE. Det handler om å lytte og være tilstede

i samtalen med ekte interesse og innlevelse. Det er kanskje det de aller fleste av oss trenger mest av alt; en ordentlig god samtalepartner som viser ekte interesse i din agenda.

En utfordring innenfor utvikling er at mange bedrifter ikke har råd til å kjøpe inn tilstrekkelig en-til-en-samtaler med eksterne. Derfor kan det være en løsning å sette den gode samtalen i system gjennom makker-ordninger. I workshopene oppmuntrer jeg ledere og medarbeidere til å bygge slike interne allianser - få støtte av en kollega på samme nivå og bli utfordret. Vi erfarer at medarbeidere skaper dette dialogrommet - preget av konfidensialitet og trygghet - med glede, antakelig grunnet høy grad av autonomi; de setter premissene for denne type dialog selv. De bestemmer om de møtes eksempelvis en gang i måneden eller annenhver måned, og hvor lenge samtalen normalt skal vare. Noen tar det over en utvidet lunsj siste fredag, eller første mandag i måneden. Det er det vanligste. De fleste jeg har snakket med, sier at det har gitt dem mye mer enn de hadde trodd. Da får de snakke med noen andre enn sjefen om viktige ting.

– Henger dette behovet for dialog sammen med en frykt for endring?

– Ja, det tror jeg. Vi er sterkere sammen. Mange har frykt for å bli møtt på et svakt område og frykt for å mislykkes. Frykt for å bli avkledd. Men igjen så er en til en- samtalen mye bedre og tryggere enn 1 til 4. For de med frykt, vil makkerordningen være en fin mulighet for å møte frykten, overkomme hindringer og utvikle seg på områder de tidligere ikke trodde de kunne mestre. Er det slik at vi lærer så lenge vi lever, eller er det motsatt; at *vi lever så lenge vi lærer*? Jeg tror det. Det er viktig å være en del av noe meningsfullt og kunne dele mestringsfølelse i godt samspill med andre. Det handler om refleksjoner

og dialog, og et brennende ønske om å bli bedre enn i går. Hvis man ikke tror at det er mulig, er jo det en fallitt-erklæring. Vi trenger dialog og å bli møtt der vi er. Dialogen er samarbeidende, full av spørsmål og utviklende. Tenk hvor mange mennesker som savner å bli ordentlig lyttet til? Jeg tror alle - dypest sett - ønsker å bli lyttet til mer. En god øvelse vi bruker er når en person sitter og prater uavbrutt i 3 minutter uten at noen sier noe. Da er ofte konklusjonen: Så deilig at jeg kunne sitte og prate om det jeg er opptatt av uten avbrytelser! Dette trenger vi mer av.

En enkel og lærerik lytte-øvelse, forkortet LARS, er for mange svært nyttig. L står for Lytt, A står for Avvent, R står for Respekt og S står for Snakk oppriktig. Bare respekten her betyr veldig mye. Utviser du respekt så lytter du bedre. Dette er en fin lytte-metode og jeg mener mange trenger denne, inklusiv meg selv! En som er svært hjelpsom, har gjerne lyst til å komme med forslag til løsninger før han/hun har lyttet ferdig. Vi må lytte ferdig og avvente, kanskje stille et spørsmål til, før vi kommer med forslag til løsninger. Hvis vi er i Avvent-sporet så graver vi litt mer og dypere og vil således finne mer. Den negative siden med hjelpsomhet er når vi blir for opptatt av å gi råd. Dette lærte jeg av Einar Wergeland-Jensen, som jeg skrev boka sammen med, og LARS tilbyr et gyldig perspektiv for mange.

I utvikling og vekst handler det om at folk må ha lyst til egen utvikling. Ledelse handler om å stimulere vilje til utvikling. Jeg opplever at ikke alle er like lærevillige. Eksempelvis er det alltid noen som er engstelig for nærhet, som ikke tør å åpne seg. Dette kan selvsagt begrense læring, altså varig endring av atferd. Dette kan være dypere ting - hva som har gjort at folk er blitt som dem er. Vi må møte dem med respekt og prøve å redusere begrensningene. Vi blir ikke kvitt dem i en fei. Vi

må leve med at det er noen begrensninger i ethvert sinn. Det er uansett ønsker der ute om å trene på å lytte mer og dypere til hverandre. Vi må lære oss å anerkjenne og like ulikheter. Dyrke det rike mangfoldet. Å jobbe bevisst med bedre lytting og kommunikasjon, vil skape bedre team. Vi må jobbe en-til-en, men også tåle åpenhet i teamet. Jeg tenker at team-samtaler kan være et nyttig supplement til de viktige medarbeidersamtalene.

En utfordring i norsk ledelse er manglende tydelighet, ikke minst manglende tydelighet på hva vi forventer av hverandre. Vi trenger tydelighet i kommunikasjon, strategi og retning. Vi kan også styrke fokus på ferdighetsutvikling. Det er viktig at ledere og medarbeidere er *samstemte* og jobber aktivt mot samme mål, at de er enig om hva som skal forbedres og hvorfor.

Det hender jeg spør ledere og medarbeidere hvilke ferdigheter de bør videreutvikle. Forbausende mange svarer «Vet ikke». Når de ikke vet noe så grunnleggende som hvilken kompetanse de skal forbedre, foreslår jeg at de tar initiativ til å snakke med sin leder om det. En annen ting jeg kan spørre om er; Hva kan du gjøre for at det skal bli lettere å være lederen din? Det er ikke så mange medarbeidere som har tenkt på hvor krevende det kan være å være leder. Det handler om å sette seg i en annens stol. Mange ledere vil sette stor pris på at dette spørsmålet blir stilt på alle nivåer. Så enkelt og så viktig. Jeg får ofte tilbakemeldinger på at *Medarbeiderkoden* er praktisk, pedagogisk og enkel å bruke. Det skyldes blant annet at boken er full av spørsmål og ikke full av svar. Jeg tror boken bidrar signifikant til et bedre forhold mellom ledere og medarbeidere nettopp fordi boken er full av grunnleggende spørsmål.

– Ser du at det skjer en utvikling med tanke på at det kommer mer pedagogisk inn i næringslivet?





En utfordring i norsk ledelse er manglende tydelighet, ikke minst manglende tydelighet på hva vi forventer av hverandre. Vi trenger tydelighet i kommunikasjon, strategi og retning.



– Ja det vil jeg si. Det er nok et område som har blitt litt forsømt eller undervurdert. Det kommer kanskje inn konsulenter som tidligere har jobbet som ledere eller med HR, men som ikke nødvendigvis har pedagogisk bakgrunn. Jeg tror den kunnskapen blir mer og mer verdsatt etterhvert som vi ser at det er avgjørende å stille spørsmål som skaper gode refleksjoner og innsikt. Vi må skape lærende organisasjoner med tilbakevendende prosesser. Det er fortsatt for mye stunts og halleluja i bransjen/ markedet- altså for lite læringsorienterte workshops, men trenden går i retning mer pedagogikk. Er målet læring, kan ikke konsulenten ta for stor plass. Det handler om å bringe gyldige tema på bordet og fasilitere. Dyktige konsulenter bidrar også til å belyse og fjerne det som virker demotiverende. Mange er opptatt av å skape motivasjon, men før man kan begynne å jobbe med det som skaper motivasjon, bør man først fjerne det som demotiverer. Å snuble i egne verdier er et eksempel på noe som kan de-motivere og være direkte skadelig. I et tilfelle kjøpte en bedrift med kjerneverdien «Respekt» vekkeklokke for å få slutt på at folk kom for sent. Skulle møtet vare i 60 minutter, ble klokken satt på nedtelling 60 minutter. Intern-møter trakk ikke ut

lenger, de varte i det tidsrommet som ble avtalt. De tok med seg vekkerklokken ut til kundene også, og kundene syntes det var en fantastisk løsning på problemet. Det skapte et tydelig fokus på verdiene og praksisen de ønsket å gjennomføre. Artefakten her var altså noe så enkelt som en vekkeklokke. Artefakten ga konkret innhold til verdien «Respekt». Slik fikk de innarbeidet gode normer, som igjen klargjorde hva verdiene betyr i praksis.

En gjennomtenkt ønsket kultur krever kontinuerlig refleksjon og systemtenkning. Systemtenkning handler om gode tilbakevendende prosesser som bidrar til varige verdier. Vi trenger struktur og stabilitet for å kunne skape gode endringer. Endringsledelse uten stabilitetsledelse fungerer ikke. Det trengs sunne, gode rutiner. Gode rutiner skaper bedre flyt.

Det er forskjell på flytsone og vekstsoner. Fra flytsone til vekstsoner handler det om å gi seg selv utfordringer også, ikke bare vente på at andre rundt skal utfordre. Man må utfordre seg selv og tenke; hvordan kan jeg bli bedre enn i går? Alle snakker om at de skal ut av flytsonen, men hva skal man inn i? Man kan jo ikke bare hoppe ut av noe. Jo, vi hopper inn i vekst. Det området har vi altså gitt navnet vekstsonen. Som Erna Solberg sier; vi skal ha bærekraftig vekst.

Det er ikke nødvendigvis raskere eller mer, men det er bærekraftig. Det som er bra for deg, skal for eksempel være bra for teamet ditt også. Målene og tiltakene man søker i vekstsonen skal være økologisk. Vinn-vinn- vinn betyr at det er bra for alle parter. Det tjener helheten.

For de som klager og syter for mye, kan de slå opp og finne et morsomt og nyttig verktøy på side 204 i *Medarbeiderkoden*. Der finner de et såkalt *Sytemeldingsskjema*. Det har vi brukt et par steder der det har vært for mye strutting. Hvordan får vi så realisert endringer etter workshop? Vi har flere metoder. Vi tilbyr bl.a. et vekst-skjema. Dette deler vi ut i slutten av workshopen, der deltakerne fyller ut mål og tiltak i vekstsonen, slik at det blir lettere å forfølge noe helt konkret mandag morgen kl. 9 slik høyskolelektor Olav Johansen ved Markedshøyskolen sier det, sier Rune avslutningsvis.

For Rune er det altså viktig å kunne påvirke bedriftene til mer bevissthet rundt sitt ansvar, både som medarbeidere og ledere, og ikke minst sitt samfunnsansvar. Han mener at hver og en må kunne definere mål og mening med det de driver med, ha en tydelig strategi og gjennomføre konkrete øvelser og skape utvikling i vekstsonen- da kan flere yte sitt beste. ❁