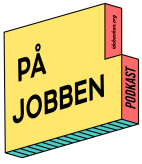


- LORENTZ: Det finnes en jungel av betegnelser for å beskrive hva som er god ledelse. Og foretar du et kjapt Google-søk, så får du opp haugevis av oppskrifter på hva du må være god på, hva du bør styre unna og hvordan du kan bli en bedre leder. Men vi har valgt å gjøre det litt enkelt i denne episoden, så vi har invitert generalsekretær for Redd Barna, Birgitte Lange, i studio. Velkommen til deg.
- LANGE: Tusen takk.
- LORENTZ: Birgitte har drøssevis av ledererfaring over veldig mange år. Hun har vært assisterende direktør i UDI, hun har vært leder for Kirkens Bymisjons barnevernsarbeid, hun har vært ekspedisjonssjef i Kulturdepartementet, og du har vært avdelingsdirektør i Riksrevisjonen. Og nå er du altså generalsekretær i Redd Barna. Og i tillegg så skriver hun om ledelse for Dagens Næringsliv. Mitt navn er Cato Lorentz, og du hører på «På jobben», podkasten som tar for seg det meste av det som skjer på en arbeidsplass. Ja, Birgitte, velkommen.
- LANGE: Takk skal du ha.
- LORENTZ: Du har lang erfaring, som vi hører innledningsvis, at du har vært leder mange steder, og du er opptatt av ledelse – det ser vi når du skriver for Dagens Næringsliv. Og da har jeg lyst til å spørre deg, hva er det du tror på som leder?
- LANGE: Det er et stort spørsmål, og det kan besvares på mange måter, men jeg tror at jeg må starte med det som for meg har vært det aller viktigste, og er det aller viktigste, og som er den røde tråden i alt jeg holder på med: Det jeg tror på, det er mennesker. Jeg tror på menneskers fantastiske ressurser, menneskers vilje til å bidra, menneskers vilje til å være en del av et fellesskap og finne



gode løsninger. Jeg tror på kompetansen alle mennesker har, personlige egenskaper og vanvittige ressurser som mennesker har å bidra med hvis de får anledning, hvis de får tillit, hvis de får muligheten og hvis de blir sett.

LORENTZ: Ja, det er vakre ord. Jeg har sett at du tidligere har skrevet at du tror på kjærlighet, eller kjærlighet til mennesker òg. Det er en fin måte å si det på som leder.

LANGE: Ja, det er jo en ganske sterk, og kanskje litt uvanlig måte å beskrive det jeg tror på som leder. Og når jeg skriver, mener og sier at en leder må ha kjærlighet til mennesker, så er det for å understreke hvor viktig det har vært for meg i mitt lederskap, og av hva jeg har sett rundt meg, det at du som leder bryr deg om, er glad i og vil det beste for dine medarbeidere. Og min erfaring har i hvert fall fortalt meg at jo mer jeg ser mine kollegaer og mine medarbeidere, jo mer jeg forstår hvor de kommer fra, hvor de er, hva de trenger, hva de vil og hva de kan, jo mer får vi til i forhold til det oppdraget vi har til enhver tid som vi skal løse sammen. Så for meg er kjærlighet et veldig viktig ord, og et mye sterkere ord enn: «Interesse for», eller at du må kjenne medarbeiderne dine. Jeg vil bruke det ordet fordi det for meg har vært en rettesnor og et veldig viktig verdistandpunkt å ta når det gjeldet hvilke forhold jeg har hatt og forsøker å etablere til de jeg til enhver tid er leder for.

LORENTZ: Ja, og det er jo som du sier, litt uvanlig å bruke det ordet når det er knyttet til arbeidslivet. Men er dette noe man kan lære? Kan man lære å ha kjærlighet til mennesker? Jeg tenker for ledere der ute som tenker: «Ok, nå skal jeg prøve å vise kjærlighet til mine medarbeidere.» Hvordan gjør man det?

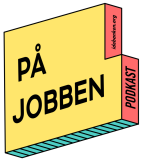
LANGE: Ja, jeg tror det er ganske enkelt. Det første handler jo rett og slett om at du må bestemme deg for at du skal være litt nysgjerrig på de du jobber sammen med, prøve å bli kjent med dem. Det handler om så enkle ting som å si: «Hei, hvordan har du det? Hvordan har helgen vært?» Og så må man bygge på det. Og å bry seg, det handler om helt vanlig adferd mellom mennesker som står hverandre nær, og det kan absolutt trenes, øves og utvikles, og det er heller ikke så skummelt. Men du må ville det, du må ha lyst til å utvikle et nærere forhold til kollegaene dine enn det du eventuelt har, og det kan alle klare hvis de vil.

[0:05:00]

LORENTZ: Og effekten er da ... Ta alle dine års erfaring, alle stedene du har vært; hva får du tilbake når du viser denne kjærligheten til medarbeiderne?

LANGE: Jeg kan bare snakke om hva jeg får tilbake. Jeg får jo tilbake, synes jeg, medarbeidere som får vist et veldig stort og bredt spekter av hva de kan. Mye mer enn det som kanskje noen i hvert fall tidligere har fått lov til å vise. De får lov til å bredde ut kompetansen sin. Jeg får kollegaer som tar veldig mye ansvar, som er veldig engasjerte og opptatte av å finne gode løsninger på de jobb-problemstillingene vi står overfor. Jeg får kollegaer som bryr seg tilbake, som viser mye kjærlighet tilbake, og ikke bare til meg, men til folk rundt seg, og som legger sjela si i jobben. Jeg får utrolig mye tilbake for det selv, opplever jeg.

LORENTZ: Spennende. En annen ting som du både prater og skriver mye om, det er tillit. Det er som du skrev et sted, at det er en grunnleggende verdi i alt du foretar deg, holdt jeg på å si. Kan du si litt om hvor viktig tillit har vært i ditt lederskap?

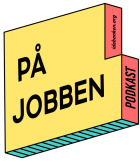


LANGE:

Ja, det har vært ekstremt viktig. Og du kan si at de færreste ledere vil noensinne si at de driver ledelse som *ikke* er basert på tillitsbasert ledelse. Min erfaring er likevel at det er ganske mange ledere som ikke gjør noe særlig av det i praksis. Så det å si at man har tillit som leder, kan fort bli en floskel som er tom for innhold. Så derfor skal jeg prøve å si litt mer om hva jeg legger i det, fordi det å vise medarbeidere tillit handler ikke om å abdisere fra lederrollen, eller å flytte seg så langt unna at ingen vet hva de skal eller hvor de vil, men det handler i hvert fall for meg om å være tydelig i forhold til hva vi skal prøve å få til, hva som er forventet av hver enkelt, hva som er forventet av meg, hva som er forventet leveranse, hva som er fremdriften, prosessen, rolleavklaring, retning, hva vi skal prøve å få til, og så stole på at de som da skal gjøre dette klarer det på en helt utmerket måte uten at jeg blander meg inn. Stole på at folk – de aller fleste – er i stand til å ta de beste beslutningene selv, stole på at de vil be meg om hjelp hvis de trenger det, at de vil be om ressurser hvis de trenger det, at de vil si ifra hvis fremdriften ikke er sånn som vi hadde lagt opp til, stole på at når jeg har sammen med andre sagt at det er hit vi skal og det er dette vi skal få til, så klarer de aller fleste å levere på det uten særlig innblanding fra min side. Og de erfaringene jeg har gjort meg over alle år, er at det er det folk flest vil. Og så har man av og til noen unntak eller eksempler hvor ikke det fungerer, men da må jeg håndtere det på en annen måte; det kan ikke være normen. Og jo mer tillit folk får, er min erfaring, jo mer ansvar tar de også, og jo mer kreative, nytenkende, spennende måter å løse en problemstilling på, har jeg også sett at blir resultatet da. At det ikke detaljreguleres fra min side hvordan en oppgave skal bli løst, for eksempel.

LORENTZ:

Ja, det er veldig interessant å høre. Og nettopp det jeg biter meg litt fast i, er jo den tilliten, og hvordan skaper man den tilliten? Jo,



du som leder skaper kanskje den tilliten ved å legge opp en veldig tydelig retning og vite disse klare rammene; hvor skal vi, hva vil vi, hvor vil vi det neste halvåret, det neste året? Og det er en annen ting du er opptatt av som leder, at din jobb er kanskje det å peile i den retningene, å være klar og tydelig og skape de rammene?

LANGE:

Ja, jeg tror det er en viktig del av i hvert fall de lederjobbene jeg har hatt og den lederjobben jeg har, det å forsøke å bringe litt klarhet i en ganske uoversiktlig verden, i forhold til hva vi skal prioritere, hva vi skal ha fokus på, og hva vi skal lykkes med å gjøre. Det kan være en strategi, det kan være en virksomhetsplan, det kan være et prosjekt, det kan være små og store ting på ulike nivåer, men at i de sammenhengene jeg har, at jeg prøver å skape klarhet for folkene rundt meg på hva det er vi skal prøve å få til. Og det er en viktig lederoppgave. Og så må du la folk løse oppgavene på den måten de synes er best, og ha stor tillit til at de vil komme tilbake med et godt resultat, et godt forslag eller en god beslutning eller et godt produkt, eller hva det nå måtte være.

[0:10:00]

LORENTZ:

Ja, og en tredje ting du har snakket mye om – og jeg tror du nevnte det innledningsvis da du snakket om kjærlighet til dine medarbeidere og ansatte, eller til mennesker – det er å være nysgjerrig på dem. Være interessert i hva som driver dem, hva det er som får dem til å bli motivert eller til å jobbe på. Hvordan har du vært nysgjerrig oppgjennom årene?

LANGE:

Jeg er nok som menneske generelt nysgjerrig på folk. For meg er nysgjerrighet en positiv egenskap. Det er ikke det å grafse i andre menneskers privatliv jeg snakker om, jeg snakker om den

nysgjerrigheten på å bli kjent og forstå. Og min erfaring handler jo om at folk flest har veldig, veldig mange flere sider enn det de ofte viser på en jobb. Du og jeg er mye mer enn det vi rekker å presentere oss for hverandre her i Navs podkast. Og jo, mange medarbeidere og kollegaer sitter på det jeg kaller taus kompetanse. De synger kanskje i kor, de er styreleder i et borettslag, de leder fotballklubben, de har en frimerkesamling, de kan masse om et eller annet, de gjør noe på fritiden. Og ofte forteller det noe om egenskaper, engasjement, en annen type kompetanse som folk har, som ikke direkte nødvendigvis alltid kan overføres til en jobbsammenheng, men som kan hjelpe meg å forstå hva slags menneske jeg jobber sammen med nå, hvem er han eller hun og hvordan kan vi sikre at han eller hun får jobbet på best mulig måte, gitt den totale kompetansen og personligheten han eller hun har. Og så synes jeg det er veldig spennende med mennesker. Jeg synes det er spennende, jeg lærer masse i samtaler med andre om hvem de er, hva de tror på, hvor de kommer fra, deres bakgrunn, historie, interesser og personlighet. Og det gir meg en bredere og bedre forståelse av hvem mine kollegaer er, som jeg både synes er spennende og inspirerende personlig. Jeg lærer masse av mine kollegaer og det hjelper meg, synes jeg, i å skjønne hvordan mine kollegaer liker og trives å jobbe, og hvordan de kan få brukt sin samlede kompetanse best mulig.

LORENTZ: Ja, så det er egentlig det du sier her nå som har vært en ... Ja, det som jeg vil si er en styrke som deg som leder, at du er god til å lytte. Du lytter på hva de faktisk har å si, både på jobb og ellers, for å på en måte bli bedre kjent med dem på den måten?

LANGE: Ja, å lytte er jo et stort tema. Og jeg kan, i likhet med alle andre, bli enda bedre til å lytte. Jeg tror det er en så ekstremt

undervurdert egenskap. Vi lever i en kultur som er en snakkekultur, hvor vi konkurrerer om å snakke, og hvis en har sagt noe, så skal den andre bygge videre på det og bare fortelle noe mer om seg selv. Og det å lytte ordentlig, spørre igjen, si: «Er det noe mer du vil si? Kan du fortelle litt mer? Er du sikker på at jeg har hørt og forstått deg ordentlig?» Ikke haste, men virkelig forsøke å lytte når folk forteller deg noe viktig, det arbeider jeg kontinuerlig med. Jeg kan bli enda bedre, men jeg ser at når jeg får til det gode møtet hvor man ikke blir så opptatt av å fylle stillheten med ord, men tillater seg den lille pausen og lar folk få dvele ved et resonnement, lar folk få lov til å tvile, kanskje gå litt frem og tilbake, undre seg sammen, så kommer det ofte veldig, veldig mye verdifullt som man ellers forter seg for fort videre på, og som da heller kommer senere som et rekyl, som man burde tatt seg bedre tid til innledningsvis.

LORENTZ:

Ja. Men det som slår meg her er jo at det er veldig flott å høre på, men dette – og det kan du kanskje si litt om – dette krever litt tid. Det krever at man er det bevisst, det er én ting, at man forstår at dette er viktig og at man kjenner genuint at dette er noe man ønsker å gjøre; å være nysgjerrig, ta seg tid til å lytte. Hvordan har det vært i en travel dag der man går fra møte til møte, og det er ... Ja, man vet jo hvordan det kan være i et arbeidsliv for en leder.

LANGE:

Ja, og min dag også er full av møter, hver eneste dag, masse møter. Men det jeg tror – og jeg kan bare snakke fra min egen erfaring – det er at ... Hvis jeg skal gjøre det litt konkret og ikke bli så abstrakt eller generell, så for eksempel hvis man skal sette ned et prosjekt med forskjellige prosjektdeltakere, et mandat, en prosess, så har jeg av egen erfaring også ... Hvis jeg går for fort frem og sier: «Ja, men da gjør vi det sånn, da. Du gjør det, du

gjør det, fremdrift sånn, mandatet sånn», uten å ta meg tid til disse ekstrarundene og være helt sikker, så kommer jo det tilbake i prosjektet senere. Da får vi kanskje kjapt et prosjekt i gang, og folk begynner å jobbe og vi tror vi er veldig på rett vei, og så halvveis ute i prosjektet er det en eller annen som sier: «Du, skulle vi ikke egentlig tenkt litt mer på det?» Eller: «Har vi ikke glemt dette?» Eller: «Jeg kom på noe som jeg synes vi egentlig burde ha drøftet.» Ofte så tenker man jo i en jobbsammenheng at man har dårlig tid, det er mye som haster og folk opererer ofte – inkludert meg også – med det jeg kaller falske tidsfrister. Vi tror vi må levere noe da eller da. Men hvis vi utfordrer den tidsfristen litt og sier: «Nå skal vi bruke ordentlig med tid i starten, være helt sikre på at alle perspektiver, problemstillinger, rolleforståelser, behov er lyttet til og tatt inn, så kan resten av prosjektet gå mye kjappere.» Og så til det mer hverdagslige. Det å se hverandre i hverdagen trenger ikke å ta mye tid. Det er jo ikke snakk om at man hver dag skal høre livshistorien til hverandre.

[0:16:18]

LORENTZ:

Nei, får ikke håpe det.

LANGE:

Nei, absolutt ikke. Og vi er på jobb og vi er kollegaer, og vi er jo sammen for å løse en oppgave. Men det handler om å ha den lille kontinuerlige nysgjerrigheten og interessen: «Hvordan går det, hvordan har du det, hva jobber du med akkurat nå?» Når du står ved kaffemaskinene og møter en kollega du ikke har sett på lang tid, bare spørre: «Hva driver du med for tiden? Hvordan går det med det arbeidet du holder på med?» Det er noe med å innarbeide det, og det tar ikke mye tid.

LORENTZ: Nei, det er jeg helt enig i. Vanskelig å være uenig i det. Men en annen ting er ... Ok, vi er nysgjerrige, vi skal lage klare rammer og så skal vi ha tillit til våre medarbeidere på at de faktisk leverer; å slippe dem litt er viktig. Og så hvis de da leverer så må en leder også være flink til å anerkjenne, gi tilbakemeldinger. Hva er anerkjennelse for deg? Hvordan har du praktisert det?

LANGE: Anerkjennelse for meg handler om å være direkte, ærlig og åpen, også om det som ikke fungerer, også om det som ikke var sånn som jeg forventet. Men den transparente kontinuerlige dialogen gjør at jeg er ikke lenger så redd for å si fra: «Dette var ikke det jeg forventet», eller: «Nå skjer det noe her som jeg må gripe fatt i.» Så hvis man skal tenke anerkjennelse i form av ros, så er det viktig for meg at rosen skal være konkret. Den må være relatert i noe faktisk konkret vedkommende har gjort, ikke bare: «Du er så flink.» Ellers så blir det en klisjé som ikke heller er troverdig for den som mottar rosen. Så jeg prøver i hvert fall å anerkjenne og rose det folk får til konkret knyttet til det de holder på med, mer enn generelle betegnelser om at du er flink. Og så er jeg også opptatt av å si fra underveis hvis det er behov for en annen type form for tilbakemelding.

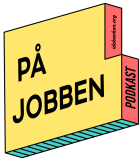
LORENTZ: Ja, og det er jo mye forskning som sier at hvis du anerkjenner og gir tilbakemeldinger på prestasjon mer enn kanskje resultatet, så er det sterkere og virker bedre.

LANGE: Ja, det er jeg helt enig i. Og det er derfor det er viktig at du kjenner personene du jobber med, fordi du må vite, har vedkommende flyttet seg, for eksempel, det å kunne gi tilbakemelding på det: «Jeg ser at du klarer dette nå», for eksempel presentasjoner «mye bedre enn du klarte i fjor. Jeg ser at du har jobbet med dette. Kjempebra! Fortsett med det.» For jeg er helt enig med deg, det er hvordan folk får til det de skal

gjøre ut fra de forutsetningene de har, er mye viktigere enn et eller annet tenkt objektivt resultat.

LORENTZ: Ja, veldig bra sagt. En annen ting jeg har bitt meg litt merke i når jeg har lest litt om deg på forhånd – for det har jeg, du er googlet – det er blant annet at du skrev, jeg husker ikke i hvilken sammenheng, men: «Vær en tilrettelegger som leder.» Og det likte jeg. Så det må du ta oss litt med på. Hva mener du med det?

LANGE: For meg har det handlet mye om at jeg har vært heldig i alle mine jobber, og jobbet med veldig flinke folk. Med familierapeuter i Kirkens Bymisjon, med veldig dyktige analytikere i Riksrevisjonen, samfunnsvitere og samfunnsøkonomer, med kjempekompetente folk i Redd Barna som kan alt om bistandsarbeid og hva som skal til for barns rettigheter. Samme i Kulturdepartementet, jeg har vært veldig heldig og jobbet med kjempeflinke fagfolk i kompetanseorganisasjoner. Og et stort flertall av alle de jeg jobber med, ønsker å være i jobben sin, de ønsker å gjøre en god jobb, de ønsker å bidra, de ønsker å gjøre det beste for organisasjonen. Og da har jeg tenkt at en viktig jobb som leder, for meg i forhold til disse folkene, har vært: «Hva trenger du for at du skal kunne gjøre din jobb?» Og det kan handle om helt forskjellige ting. Det kan være om alt fra heve-/senkepult til at de trenger tette samtaler med meg, noen kan ha hatt behov for hjemmekontor en periode, noen har behov for noe fysisk utstyr, noen trenger å jobbe i team, noen trenger en liten videreutdanning. Altså det kan være utrolig mye forskjellig. Jeg har vært opptatt av at innenfor de rammene som har vært mulig. Og jeg har stort sett bare jobbet i ideelle og offentlige virksomheter med nøkterne budsjetter, så vi snakker jo ikke om



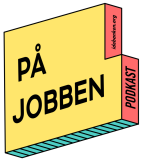
store økonomiske investeringer, men vi snakker om å gjøre små justeringer som gjør at den personen føler at det er lagt til rette så godt som mulig for at han eller hun skal gjøre den jobben de har. Og det som har overrasket meg, er at det kanskje har vært første gangen noen har spurt dem om det. At de aldri har blitt spurt om: «Hva er det du trenger for å kunne gjøre en best mulig jobb?» Og ofte handler det om så utrolig små ting. Og veldig ofte handler det jo om å ha en tett dialog med nærmeste leder, og å bli anerkjent, få tillit, få utfordrende oppgaver, bli sett, få lov til å prøve seg på noe nytt, få tatt en annen rolle – ting som i all hovedsak har vært veldig lett å kunne tilrettelegge for. Og det har jeg sett som kjempeviktig i mine jobber å gjøre så langt det har vært mulig.

[0:22:02]

LORENTZ: Ja, det høres ut som en relativt billig investering for folks trivsel på arbeidsplassen, som igjen gir økt produktivitet og kanskje også lavere sykefravær – hvis man på en måte skal måle det i noe.

LANGE: Ja, og jeg har ikke gjort noen analyser av dette, men jeg opplever i hvert fall at det blir verdsatt, og som du sier, at det er veldig billige investeringer og små justeringer. Og det handler igjen om det som vi startet med; å se menneskene, å være opptatt av hva som får dem til å skinne, dem til å blomstre, og prøve å se om det er noen grep vi kan ta for at du skal trives enda bedre og dermed gjøre en enda bedre jobb.

LORENTZ: Ja, du sa det nå, å la folk skinne. Hva betyr det, og hvorfor er det en viktig jobb for en leder?

**LANGE:**

Jo, for meg er det viktig fordi jeg jobber, og har alltid jobbet med, ekstremt dyktige folk. Og kanskje bare for å gå litt tilbake til mitt yrkesforløp, som du innledet med: Alle lederjobbene jeg har hatt, så har jeg kommet inn utenifra, uten å kjenne noe til organisasjonen, og jeg har kommet rett inn i en ledergruppe som jeg skal være leder for som alltid har bestått av mye flinkere folk enn meg. Og jeg vet ikke helt hvorfor det har blitt sånn, men det er nå sånn det har vært. At jeg har kommet utenifra, kommet inn som leder i en kjempeflink ledergruppe, og så skal jeg være deres leder. Og da har min metode, for å si det sånn – og det har vært helt nødvendig for meg – har vært å stole veldig på de som jeg har rundt meg, anerkjenne den kompetansen de har, forsøke å tilrettelegge, forsøke å la de få lov til å ha det handlingsrommet de trenger for at de skal kunne gjøre en best mulig jobb. Jeg har ikke hatt noe behov for å skulle være på toppen og være den som på en måte fronter alt i alle sammenhenger. Det er mer enn nok til alle. Så jeg vet jo selv hvor fint det er for meg når jeg har fått lov til å skinne, når jeg har fått lov til å ta på meg et oppdrag som jeg hadde lyst til, men som jeg kanskje synes var litt vanskelig eller litt utfordrende, og hvor jeg har blitt bucket og heiet på for å få lov til å klare det. Og det jeg ser selv, har erfart i de årene jeg har vært leder, er at folk synes det er veldig gøy når de får lov til å prøve seg på kanskje litt utfordrende oppgaver som de ikke er helt klare for, men hvis de blir heiet på og bucket opp, får et lite apparat rundt seg og får tillit fra meg. Så jeg tror veldig på det gullet som er i hvert enkelt menneske, og at folk har så utrolig mange ressurser til å klare vanskelige og store oppgaver hvis de blir gitt muligheten og får et lite løft, dytt og tillit fra nærmeste leder. Og det er veldig gøy, rett og slett. Og det gjør jo også, hvis man ser på det rent rasjonelt, en virksomhet mye mindre sårbar når du har mange flere som kan påta seg

store og viktige oppgaver, enn hvis alt skal basere seg på at det er én leder som skal fronte eller gjøre alt i alle mulige sammenhenger. Ta et eksempel fra der hvor jeg jobber nå, Redd Barna. I Redd Barna er det masse dyktige mennesker som kan være våre talspersoner i media. Vi har kjempeflinke folk, eksperter på det ene og det andre fagfeltet. Og det ville vært totalt meningsløst og feil bruk av tid hvis jeg skulle være den som alltid uttalte seg på vegne av Redd Barna. Istedenfor har vi nå mange – og det har vært bygget opp over lang tid – flinke, dyktige folk som er med på å svare på de spørsmålene vi skal besvare og fronte i norsk offentlighet.

[0:25:57]

LORENTZ:

Ja, det var et godt eksempel. Absolutt. Jeg har lyst til å spørre deg om en annen ting, for vi prater mye i denne podkasten om ... Vi kommer ofte innom temaet ledelse uansett hva vi prater om egentlig. Det slår meg hver gang at det å være leder er ikke lett, det er krevende. Jeg lurar på hvordan har du opplevd utfordringene med å være leder? Da tenker jeg spesielt i forhold til å lede mennesker, for du sier at du er opptatt av mennesker, du skal være nysgjerrig på dem, man skal imøtekomme deres individuelle behov så godt man kan innenfor de rammene som er, og så har man ... Ja, si man har 20–30–40 stykker man er leder for, alt etter som, som har vidt forskjellige personligheter og helt vidt forskjellige behov. Det er ingen enkel oppgave, er det det?

LANGE:

Nei, det er ingen enkel oppgave, men det er også – og det har jeg lyst til å være ganske tydelig på – en veldig morsom oppgave. For det er frivillig å være leder, man må ikke være leder hvis man ikke er glad i folk, og det er ganske viktig for meg å ha sagt. Jeg har valgt å være leder i 20 år. Jeg kunne helt fint

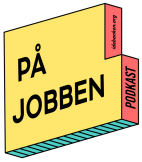
valgt å være noe annet, og verden ville gått videre for det. Og jeg har sett ledere som ikke er så glad i mennesker, og sett hvilke konsekvenser det har. Jeg snakker litt med stort alvor nå, det er derfor jeg er veldig opptatt av at hvis du ikke er glad i mennesker, ikke har kjærlighet til mennesker, så synes ikke jeg du skal være leder. Da kan du være en sterk fagperson. Det er millioner av andre jobber du kan ha. Men hvis ikke du synes det er interessant og spennende å forholde seg til 20 mennesker med helt vidt forskjellige behov, som du sa, så er jeg ikke helt sikker på om du skal være leder. I hvert fall kunne jeg aldri vært leder selv hvis ikke jeg syntes det var spennende. Og det betyr ikke at ikke jeg har synes det har vært kjempevanskelig innimellom. Jeg har hatt vanskelige personalsaker, jeg har ikke fått det til i alle mine relasjoner, det har vært folk som har skuffet meg, jeg har sikkert skuffet folk. Det betyr ikke at det er en dans på roser. Jeg har gått på trynet og jeg har ikke fått til ting, og det er utfordringer. Jeg lykkes ikke i alt jeg får til, bare så det er sagt, men jeg har en grunnleggende interesse for og tro på de menneskene jeg jobber med til enhver tid, og synes at det er veldig spennende. Og den dagen jeg ikke synes det er spennende, meningsfylt og givende lenger, så synes jeg ikke at jeg skal være leder lenger.

LORENTZ: Ja, bra sagt. Kanskje litt vanskelig spørsmål: Har du noen gang tvilt på deg selv som leder oppgjennom alle disse årene?

LANGE: Ja, mange ganger.

LORENTZ: Har du noen eksempler på det eller tanker rundt det?

LANGE: Ja, det aller vanskeligste, synes jeg, er jo alltid hvis det er vanskeligheter i forhold til en medarbeider og noe blir en personalsak. Uansett hvilken grunn eller hva som ligger bak,



hvorfor det har oppstått og historikken, når man kommer dit at det av en eller annen grunn blir en personalsak, en varslingssak eller noe knyttet til det; det er alltid vanskelig. Og der er det ingen fasiter, det er ofte ingen «quick fix», det er et komplekst landskap, og der kan jeg synes det er vanskelig, og tviler på om jeg tar de rette valgene, de rette samtalene, og er ikke sikker på hva som er rett å gjøre. Det synes jeg er det aller vanskeligste i alle sammenhenger.

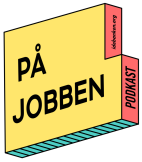
LORENTZ:

Det er kanskje litt tiden for de vanskelige spørsmålene her i podkasten, men jeg har lyst til å spørre deg: Hva er en medarbeider for deg? Hva er en ansatt? For etter så mange år som leder så har du vært leder for veldig mange typer mennesker, men hvis du skal beskrive en god medarbeider, hva er det sett fra et lederperspektiv?

[0:29:55]

LANGE:

En god medarbeider for meg er en person som kommer på jobben og har lyst til å bidra, og som forstår hva slags organisasjon han eller hun jobber i, og som forstår samfunnsoppdraget, strategien eller målsetningen til den virksomheten, og har lyst til å gjøre sitt beste sammen med andre kollegaer. Og det å ha lyst til å gjøre sitt beste, det kan bety forskjellige ting for forskjellige mennesker, men at den grunnleggende holdningen er: «Jeg har lyst til å bidra», det setter jeg stor pris på. For i alle organisasjonene jeg har vært i, så har det alltid vært omstilling, endring, utvikling, forandringer, og sånn kommer det til å fortsette å være. Og medarbeidere som anerkjenner at det er endringer, og som kan være kritiske til det, for det kan man mange ganger ha god grunn til å være, men som likevel sier: «Jeg skal gjøre mitt beste, jeg skal bidra, jeg har lyst



til å være en del av løsningen, ikke bare en del av problemet»,
det er for meg en god medarbeider.

LORENTZ: Ja. Interessant. Du, vi går mot slutten nå. Jeg har lyst til å spørre deg helt til slutt; du er en leder, du har «been there, done that», som det heter – det har vi allerede slått fast, mange, mange år med erfaring – avslutningsvis til de som lytter på, hva kan du si hvis det er en leder eller en som har lyst til å bli leder, hva bør de tenke på? Hvilke råd kan du gi dem for å lykkes?

LANGE: Bruk all kompetansen du har rundt deg. Be om hjelp, ikke tro at du må klare ting alene. Bruk alle de flinke folkene som sitter rett rundt hjørnet i det åpne landskapet eller på kontoret ved siden av. Bruk alle de flinke folkene dine, og ikke tro at du må være eksperten eller den som skal finne løsningen. Det har vært min rettesnor i alle de jobbene jeg har hatt.

LORENTZ: Bruk de rundt deg, sier Birgitte Lange. Da sier jeg tusen takk til deg for at du tok deg tid til å være med oss i dag. Mitt navn er Cato Lorentz, og med meg som produsent har jeg hatt Eivind Kaasin. «På jobben» er tilbake om noen uker. Vi høres.