



«– Enighet fungerer bra for å holde sammen, men skal man få framdrift og bringes videre så må det en del uenighet til for å få frem mange nok gode ideer.»



# – Det viktigste er å være blid

Oppskriften på å få en suksessbedrift med gode medarbeidere virker så enkel hvis man spør Åge Skinstad. Mannen som har ledet skiheltene til mange håndfulle seire, og som nå skal inspirere næringslivet i Innlandet, mener at noe av det viktigste en leder må gjøre er å være blid.

**LIV BERIT KARLSEN**  
kommunikasjons- og markedsrådgiver

Å være leder kan iblant føles som man tar de tunge motbakkene helt alene, uten at alle forstår hvorfor bakken er både verdt strevet og hvorfor de skal følge etter. Så hvordan motiverer man de ansatte? Din Økonomi mener Åge Skinstad, som har motivert til både gull, sølv og bronse mange ganger, burde ha svaret på dette. Og ganske riktig, han hadde mange meninger om dette. Og det han mener det er viktigste; – å være blid. Han mener det er så enkelt at det kanskje har blitt glemt. – Ha det artig med de du jobber med, bidra til at dere trives sammen og at dere ler og har det moro sammen, oppfordrer Skinstad.

– Jeg prøver også å være veldig åpen rundt våre målsettinger, jeg prøver å forsvare og finne informasjon om det vi skal gjøre og kravene som settes til oss. Og jeg prøver å være nysgjerrig sammen med medarbeiderne rundt nye ting og prøve ut de løsningsene som finnes, sier Skinstad.

## **? + ? = ET VINNERTEAM**

Hva er et vinnerteam og hva skal lederen se etter ved en nyansettelse? Skinstad mener det er for lett å se etter folk som ligner de som allerede jobber i bedriften. Tørr å velge noen som er annerledes, råder han. – Et vinnerteam er satt sammen av folk med forskjellig bakgrunn og forskjellige meninger, som alle har troen på et felles mål som blir satt, som tar ansvaret for de arbeidsoppgavene de er satt til og som ikke venter med å få beskjed, men som tar ansvaret for sine oppgaver. Jeg har veldig tro på forskjeller. Altså at vi er forskjellige og kan forskjellige ting. Det gjør at et team blir mye bedre enn om alle er like. I litt for stor grad søker vi mot og etter folk som er litt for like oss selv, og ved å gjøre det, så blir man ofte veldig enig. Enighet fungerer bra for å holde sammen, men skal man få framdrift og bringes videre så må det en del uenighet til for å få frem mange nok gode ideer, sier NHO-lederen.

## – «Spell mot det samme målet!»

Oppskriften er igjen ganske så enkel, men likevel så vanskelig. Skinstad sier det enkelt « ælle med samma farge på drakta må spille mot det samme målet». – Og støtteapparatet er like viktig som utøverne, og de som jobber bak på kontoret er like viktig som de som er fremme og selger og er i kontakt med kunden.

På skilandslaget kan det sammenlignes med løpere og smørere. Uten gode skismørere så er det ikke en gang noen vits å vurdere om man skal bli verdens beste skiløper. Og uten et godt støtteapparat i næringslivet så blir man ikke best.

## Mange paralleller mellom skilandslaget og NHO

Skinstad gikk fra skiheltene til næringslivet i Innlandet for et drøyt år siden. Han forteller at det er mange likheter og at det meste handler om prestasjoner. – Det finnes mange likheter. Og det går på dette med å ha fokus på å sette seg et mål. Også må man tørre å endre seg for å kunne nå det målet.

– Det er bare en måte å bli bedre på i hele verden, og det er å endre seg. Hvis du ikke endrer deg blir du maksimalt så god som du har vært før. Det må nok noen ta innover seg. Endring er nødvendig for å bli bedre. Og det er likt for både skiløpere og næringslivet. Også er det vel det med å klare og samarbeide på tvers av yrkesgrupper eller prestasjonsgrupper. Folk må tørre å samarbeide. Da jeg var i skiforbundet måtte mange involveres. Sånn er det også i næringslivet, det er smart å involvere arbeidstakerne.

## Maner til forandring

Forandring kan være vanskelig. Og årsakene til det kan være mange. Skinstad mener ledere må være interessert i utvikling og være modig. Hvis ønsket er å bli bedre, så kreves det at personen er modig. – Det er mange som sier at «detti høll nok i mi tid», og det kan jo hende det, men det er ikke sikkert. Altså, det går jo an å være litt fornøyd hvis man synes at man har gjort det bra, men det er kanskje akkurat da du skal tørre å gjøre ting på en annen måte, mener Skinstad. Men hvorfor forandre noe som fungerer spør godt, spør vi. – I skiløypa er det sånn at det er de beste som er mest nysgjerrig. Det er Therese Johaug som har gjort størst endringer av jentene på landslaget det siste året og på herresiden er det Martin Johnsrud Sundby som går i bresjen for å gjøre endringer. De to er eksempler på

ekstremt nysgjerrige personer. De beste er veldig nysgjerrig på nye ting. Det å få opp nysgjerrigheten og få frem at det er veldig positivt å være søkende og nysgjerrig, det er viktig også i næringslivet, sier Skinstad.

– Det er en viss fare for at man som leder blir oppfattet som om at man aldri er fornøyd, men Skinstad mener alle er i konstant endring. – Så er det kanskje noen som reagerer på ordet endring, men det er jo egentlig det samme som utviklingsfokus. Det er ingen som er imot at man skal være i utvikling, men det er mange som synes at det høres skumlere ut med endring enn utvikling. Men det er egentlig bare to sider av samme sak, mener NHO-lederen.

## Prestasjonskultur for fall

Hva skal til for å trenere en prestasjonskultur, eller snarere, hvordan unngå trening? Skinstad mener et typisk eksempel på trening kan være at de ansatte ikke får prøve nye ting. Hvis det aldri blir gitt tid til trening, så kan dette gjøre noe med motivasjonen. – Som leder må man være tålmodig i prosessen og vise at man har tro på de nye tingene og at man forstår som leder at ting tar tid, men at man vet at det blir bedre etter at det er gjennomført, oppfordrer den tidligere skitreneren.

## Ringer i vannet

Noe av det Skinstad virkelig brenner for er å få folk i arbeid og matche bedrifter med folk som trenger jobb. NHO-prosjektet «Ringer i vannet», er noe av det Skinstad trekker frem. Det går ut at NHO sammen med NAV og tiltaksbedrifter og NHOs egne medlemmer legger til rette for at de, som av en eller annen grunn, har havnet utenfor arbeidslivet skal komme tilbake. Det som også er unikt i denne rekrutteringen er at man først og fremst tar utgangspunkt i bedriftens behov – deretter matches dette behovet til arbeidstakeren. Sånn sett er det også større sannsynlighet for at bedriften blir fornøyd og vil ansette permanent.

Det er et opplegg hvor NHO har engasjerte deltagere i prosjektet som har vært litt lenge utenfor arbeidslivet som blir tatt inn i en tiltaksbedrift som kartlegger personen i forhold til hvilke egenskaper den har. Deretter opprettes det kontakt med medlemsbedrifter som har behov for forskjellig arbeidskraft, også matches disse personene. Dette er personer som neppe hadde kommet øverst i bunken i en ordinær jobbsøker-prosess, sier Skinstad. Med dette prosjektet blir det en ekstremt tilpasset rekruttering og i tillegg så det er ingen

risiko for bedriften, som har full returret. Hvis det viser seg at det ikke fungerer så kan personen gå tilbake til tiltaksbedriften, men i mange tilfeller så fungerer dette perfekt og bedriften får en motivert medarbeider som de vet at har egenskaper som passer til bedriftens behov. – Dette er vinn-vinn for alle parter, sier Skinstad som legger til at NHO skal jobbe for at det blir kandidater som dekker de rette behovene, for det er jo bedrifter rundt om i landet som trenger arbeidskraft. – Så hovedjobben til NHO er kanskje å stå for en bedre matching av de som er arbeidsledig med de stillingene som er ledig. Det er ikke gjort over natta og krever kontinuerlig jobbing.

## Fra skiløypa til næringslivet

Overgangen var overraskende liten, sier Skinstad. Han hadde ikke vært aktiv trener siden 2011 da han ble langrennssjef, så han gikk gradvis fra å være skitrener til å bli administrator i idretten og til han ble leder i næringslivet. Før idretten tok han var han også leder i næringslivet. – Overgangen var mindre enn jeg trodde selv, for her i næringslivet dreier det seg også om å skape gode prestasjoner.

## Hvorfor skiftet du beite?

– Det er en tid for alt, og jeg følte at jeg hadde oppnådd de målene som vi i fellesskap hadde satt oss i skiforbundet. Jeg tror det var best for både meg og forbundet at jeg fant på noe nytt. Jeg var bare 50 år da jeg begynte i jobben i NHO, med andre ord har jeg mange år foran meg i yrkeslivet. Det var fint for skiforbundet også å få inn litt friskt blod, for de skal jo også tenke nytt og sikte fremover. Timingen var nok riktig. Det var ingen spesiell grunn som gjorde at jeg skiftet beite, jeg hadde bare lyst til å gjøre noe annet. Jeg tror også det var fint for skiforbundet å få ny leder i en sesong hvor det ikke er VM.

## Til slutt, har du noe kjennskap til regnskapsførere?

– Ja, for jeg er samboeren med regnskaps-sjefen på Øveråsen AS på Gjøvik. Så jeg vet at de gjør et svært viktig jobb. Jeg har i tillegg et lite firma hvor jeg bruker Accountor som regnskapsfører, og har da samtaler med dem fra tid til annen og regnskapsførere er folk som jeg opplever som kunnskapsrike som vet mye og som også klarer å gjøre mye som er positivt for bedrifter for at ting skal bli riktig.



«– Det er bare en måte å bli bedre på i hele verden, og det er å endre seg. Og det er likt for alle.»

