

Engel med boksehansker

I møte med **Erica Grunnevoll** (63) lærer du at en engel kan slå fra seg og at mennesker har så mange sider. Det gjelder bare å se bak fasaden.

▮ Tekst og foto: **METTE BUGGE**
redaksjonen@hrmagasinet.no

– Lederskap i det 21. århundre blir stadig mer sett på som kollektivt samarbeide. Det stiller store krav til kommunikasjon, dialog, kreativitet og fleksibilitet både innad i en gruppe og for enkeltpersoner, sier Erica Grunnevoll.

Nettopp et himmelsk vesen som har boksehansker på og kjemper for sin sak, viser seg i form av en keramikkfigur hjemme hos Erica Grunnevoll. Den forteller også mye om coachen og lederutvikleren.

– Jeg elsker arbeidene til kunstneren Elisabeth Helvin, kommer det fra Grunnevoll, som er partner og styreleder i CoachTeam.

For engelen utgjør noe symbolsk, men også viktig. Det er et bilde på kvinner som tør å stå opp for seg selv. Grunnevoll har gjennom et langt liv lært å fighte for det hun tror på.

På hjemmebane er hun omgitt av kunst i mange former, ikke minst bilder. På veggene i eneboligen i Asker er det farger og liv. Igjen som Grunnevoll selv.

Den erfarne, krevende og omsorgsfulle fasilitatoren, er lett å få på glid, og ikke så lett å stoppe når hun har noe på hjertet.

Hun holder foredrag, hjelper organisasjoner og enkeltpersoner med å finne «den rette veien» ut av et uføre, og peke på hvilke muligheter som finnes. Ofte kan det være slik at personer eller team som ber om sparring eller veiledning trenger hjelp for å se problemene fra en annen vinkel, eller bare bli utfordret.

Var leder i et mannsdominert miljø

Grunnevoll er glad for at hun har prestegjerningen i bunnen, for det var slik det hele startet med en teologisk embetseksamen. Kristiansanderen, med avsløpet sørlandsdialekt, har arbeidet i fengsel, på oljeplattform og ikke minst i Forsvaret (sjø-luft-hær). Ofte har hun vært leder i et mannsdominert miljø.

Periodene som feltprest og humanitærofiser i Libanon ga mye læring. Der møtte hun mennesker som hadde det vanskelig, som trengte hjelp i en vond situasjon. I Forsvaret satt hun som eneste kvinne i en rekke ledergrupper.

Åpen og nysgjerrig

Grunnevoll, som nylig ble kåret til en av Oslos beste coacher, er omgitt av bøker. Hele livet har handlet om å være nysgjerrig. Hun elsker å lese for å lære. Livet er ikke et beger som blir fullt og ikke har plass til mer, men en stor kilde som kan øke i omfang.

Hun har lært av andre mennesker opp gjennom årene, i møter ute og hjemme. Ledere, folk i HR, medarbeidere, forfattere, psykologer, professorer og «den vanlige mann i gata» gir nye impulser. For når hun selv skal inn i organisasjoner og bedrifter, enten for å arbeide med ledere og team om endring, konflikter, «den vanskelige samtalen» eller stressmestring, er det fint å ha god ballast. Erfaring fra livet selv kommer godt med. Grunnevoll lar seg gjerne inspirere:

– Det er så mange kloke mennesker der ute og jeg bruker dem gjerne. Linda Lai, professor i ledelse på BI, er en som jeg gjerne siterer. Hun sier:

– Det som kjennetegner de beste lederne, er at de motiverer fremfor å dominere. De er selvbeviste, men ikke selvsopptatte. De tar

Fakta > Erica Grunnevoll (63)

- Ledertrener, partner og styreleder i CoachTeam, House of Leadership
- Bakgrunn: Cand.theol, prest med erfaring fra Den norske kirke, forsvarer fengsel, oljeplattform, og FN-styrkene. I Forsvaret satt hun som eneste kvinne i en rekke ledergrupper.
- Jobber spesielt med relasjonell ledelse, coaching, kommunikasjon, konfliktløsning, teamledelse, endringsledelse, presentasjonsteknikk, forhandlingsteknikk, prosessverktøyet 4mat.
- Holder foredrag og har sparring én-til-én.
- Sammen med en kollega har hun designet og utviklet e-læringsprogrammet leder-skolen.no. Programmet er bygd opp etter blended-learning prinsippet og anvendes av flere større virksomheter i Norge.
- Hun har undervist, vært eksaminator og sensor i studieemnet Kreativ ledelse og coaching ved Universitetet i Agder

ansvaret makten gir på alvor og tar skylden når ting går galt. Men de lar andre få mer enn sin del av æren når ting går bra. Gode ledere er omgjengelige og flinke med folk. De har en strukturert tilnærming til mål og oppgaver. De er lærelystne og nysgjerrige på andre mennesker. De kommuniserer tydelig og gir både retning og mening. De har stabile følelser og god kontroll over hvilke følelser de viser overfor andre.

Må beherske samtalelederskap

Som coach hender det at Grunnevoll får oppdraget med å bidra til at de ansatte og lederne er «på lag». For det hender absolutt at medarbeidere mener at lederen ikke ser dem og arbeidet de legger ned, at hen stiller for store krav eller blir for usynlig i sitt daglige virke. Det kan føre til kriser på jobben.

– Lederskap i det 21. århundre blir stadig mer sett på som kollektivt samarbeide. Det stiller store krav til kommunikasjon, dialog, kreativitet og fleksibilitet både innad i en gruppe og for enkeltpersoner. Perspektivene varierer, men de kan utfylle hverandre.

– Men hvordan ønsker medarbeiderne at en leder skal være? For det finnes vel ingen mennesker som er perfekte?

– Nei, men hvis man er en leder er det viktig å ha lyst til å være resultatorientert, lyst til å være menneskeorientert og lyst til å være endringsorientert.

Erica Grunnevoll har tro på mennesker.

– Ledere får det til, hvis de vil. Men lederskap kan også være komplekst. Det jeg blant annet snakker om og er opptatt av, er at en leder må beherske samtalelederskap. ▶

I lederutviklingsprogrammene arbeider lederne mye med coachende lederskap.

– Hva legger du i det?

– Jo, at en leders jobb ikke er å fortelle andre hva de skal gjøre eller ikke gjøre, men å vite hvilke spørsmål som skal stilles. Og det skyldes at en leder ikke er allvitende og heller ikke behøver å være det. Mange av medarbeiderne på jobben har stor faglig tyngde og troverdighet. Som leder må du være villig til å gi opp egen ekspertrolle, men heller utvikle deg som fasilitator og sparringspartner. Det er viktigere å spørre enn å fortelle andre hva de skal gjøre.

Holder sparring hemmelig

Èn-til-én-samtaler, der Grunnevoll sparrer med ledere, er også en rolle Grunnevoll har.

– Ledere ønsker å bli bedre i rollen sin, få noen som ser deres situasjon utenfra. Det jeg imidlertid har lagt merke til de senere årene, er at yngre kvinner mellom 30 og 40 år ikke tør å si fra at de blir coachet. Og derfor vil de heller ikke at firmaet skal vite det og betale for dem. De gjør det privat.

Disse kvinnene kan faget sitt til finger-spissene og jobber ofte i veldig hardcore-miljøer, som IT og ingeniørselskap.

– Jeg blir lei meg og litt sjokkert over at de vil skjule det for bedriften de jobber i, for menn tenker ikke slik. De vil ofte ha sparring og lar firmaet betale regningen. Kvinnene gjør det privat. De er redde for kommentarer om at de ikke fikser jobben, at de skal bli utsatt for hersketeknikker. De er redde for å bli tatt for å være for myke. Jeg har selv ofte vært i mindretall, det handler noe om «å forstå spillet», lære språket uten å miste sin identitet.

Historien til Erica Grunnevoll handler nettopp om å være i mindretall. Da hun satt i ledergrupper i Forsvaret, i egenskap av feltprest, var det ingen andre kvinner der. Hun var også verdens første feltprest i FN-styrkene.

Bruk tid på å reflektere

Erica Grunnevoll får mennesker til å reflektere. Det mener hun er et viktig verktøy, ikke minst for ledere.

– Hva gjorde at jeg følte meg som en dust da jeg snakket med Pål, men veldig OK da jeg snakket med Eva?

Under coachingen blir det klarere for lederen hva som fungerer og hva som ikke gjør det.

– Sjelesorg og coaching har mye til felles. Begge deler er en form for veiledning, sier coachen. Selv om hun på ingen måte prøver å dytte noen kristne tanker ned over folk, er det noe som er allment.

Grunnevoll har stor sans for Nikolai Grundtvig, den danske filosofen og teologen som var opptatt av at et menneske ikke kan deles i biter, men er en helhet.

– Han sa: «Menneske først, kristen så».

Jeg sier ofte menneske først, leder så. Min erfaring er at ledere som tar sine menneskelige sider på alvor, som bevisst tenker gjennom hva det vil si å være leder, ▶

– Jeg snakker ikke om forkynnelse, men å kunne samarbeide for å forkynne ledelse. Det handler om å kunne formidle. Svarene finner du hos deg selv. For meg er det lett å ha en coachende tilnærming. Det betyr å være samarbeidsorientert, sier Erica Grunnevoll.



Erica Grunnevoll er også foredragsholder.

► skaffer seg helhetsforståelse for hva det vil si å lede. De blir gode, trygge og dyktige ledere.

Hun legger også stor vekt på hva erfaring kan bety, for hennes del også når hun særlig som prest arbeidet med par.

– Jeg har møtt par som slåss om en krystallvase, der den ene heller vil at den skal knuses enn at den andre får tak i den. Ofte kan jeg bidra til å få på plass bedre måter å samhandle på, at de involverte ser egne og hverandres gode sider. For det har alle mennesker, legger hun til.

– Fra prest til coach. Det er ingen vanlig overgang?

– Overgangen er liten. Jeg tenker at som prest møter jeg mennesker i alle typer situasjoner, fra gleder i hverdagen til fortvilelse og sorg. Jeg bruker min erfaring som prest når jeg jobber med endringer i organisasjoner, det være seg medarbeiderutvikling eller lederutvikling. Som prest, fasilitator eller coach kommer jeg fort inn i menneskers liv. Og det er et godt utgangspunkt for den gode samtalen.

Måtte kvinne seg opp

I begynnelsen, da Grunnevoll startet som coach i organisasjoner, tenkte hun: Tør jeg dette? Hva kan jeg om endring? Og samhandling? Men så måtte hun snu på det og tenke at det var så mye hun hadde erfart nettopp ved å se mennesker i alle mulige situasjoner.

– Jeg liker begrepet flawsome til Brenè



– Jeg snakker ikke om forkynnelse, men å kunne samarbeide for å forkynne ledelse. Det handler om å kunne formidle. Svarene finner du hos deg selv. For meg er det lett å ha en coachende tilnærming. Det betyr å være samarbeidsorientert, sier Erica Grunnevoll.

Brown eller feiltastisk som Kathrine Aspaas, forfatter av Raushetens Tid, kaller det.

Vi mennesker gjør feil, men vi er også fantastiske. Når vi er åpne og klarer å snakke sammen, er det mye positivt som skjer.

Grunnevoll mener at det er viktig å ha et gjennomtenkt menneskesyn når man jobber med mennesker, uavhengig av yrke eller profesjon.

– Jeg snakker ikke om forkynnelse, men å kunne samarbeide for å forkynne ledelse. Det handler om å kunne formidle. Svarene finner du hos deg selv. For meg er det lett

å ha en coachende tilnærming. Det betyr å være samarbeidsorientert.

Grunnevolls metode er blant annet stille spørsmålene: Hvordan finner dere de beste løsningene sammen? Tenk dere at justeringene er gjennomført, hvilke kloke grep ser dere at dere har gjort? Hva trenger dere av ny kunnskap, hva er styrkene og fallgruve-ne? Hva blir gevinsten for organisasjonen når vi får til dette?

Vil ha klapp og kos

Junø – familiens firbeinte – er kommet på

banen. Tricolorsetteren vil til mor, men ikke ut i snøværet. Hunden får kos og blir fornøyd. Bildet kan også overføres til en leder, som må ha omsorg for sine ansatte, og ha respekt for hva de har i ryggsekken. Grunnevoll gjentar at et menneske er så mye mer enn det du ser akkurat der og da.

– Vi har alle vårt, kanskje noe vi baler med. Og det kan igjen stå i veien for at vi får gjort den jobben vi er satt til å utføre.

Selv fikk hun oppmuntring av daværende biskop Gunnar Stålsett da hun søkte råd hos ham. Tanken på å gjøre noe nytt etter ti år i

Forsvaret virket litt skremmende, men både Grunnevolls leder og biskopen sa: Så gøy!

Fortsatt holder hun gudstjenester som vikar og vier folk. Hun er prest uten fast stilling.

– Det er vanskeligere å kunne bistå som prest i begravelser, for de kan sjelden planlegges.

Hun mener at å holde gudstjeneste er som å holde et foredrag – møte mennesker og kommunisere.

Men det hjelper ikke å spørre, dersom vi ikke lytter til svaret eller virker fraværende.

Fakta > Triangelen i lederskapet

Hodet/kunnskap

● Handler om det du vet, altså kunnskap og forståelse. Du øker din kunnskap og forståelse gjennom lesing, samarbeid og utdanning. Du analyserer situasjonen på en logisk måte. Du forstår hvordan de ulike dimensjonene ved lederskap integreres i hverandre på en helhetlig måte. Du uttrykker kunnskap og innsikt på måter som oppleves som meningsfulle for andre. Du håndterer komplekse utfordringer.

Hjertet/holdninger

● Du er selvbevisst og i kontakt med dine holdninger, meninger og verdier. Du er i stand til å lede deg selv, også i stressede situasjoner. Du uttrykker dine hjertesaker og din energi på en måte som engasjerer andre. Du har emosjonell intelligens, er i stand til å forstå og sette pris på andre mennesker og er åpen for tilbakemeldinger. Du har en positiv holdning og tar ansvar for dine valg og påvirkning.

Hender/ferdigheter

● Hendene handler om det du gjør, altså din opptreden, atferd og resultater du oppnår som er i samsvar med visjon og mål. Du er bevisst din atferd som samsvarer med hva du sier. Du inspirerer til tillit og respekt, er rollemodell og oppfører deg på måter som passer i alle situasjoner og i fellesskapet. Du er i stand til å handle og påvirke andre til å handle og fungerer hensiktsmessig også under vanskelige forhold.

I en LinkedIn-post i år skrev Grunnevoll om hervær og nærvær. Noen er fysisk til stede hjemme eller på jobb, men likevel fjerne. Hun oppfordrer til å tenke over at vi må være mer med, fullt og helt: Lytte, være interessert, dele tanker og ideer.

– Og ikke minst by på seg selv og avklare forventninger, poengterer hun.

Selv har Grunnevoll absolutt bydd på seg selv disse to timene vi har snakket sammen, før hun skal kjøre til et todagerskurs i Telemark. Der venter mange ledere. Ofte må hun minne dem på at ledere ikke må ha svar på alt.

– Men det er viktig at de har menneskekunnskap, og har lyst til å påvirke og lede andre, sier hun

Ledelse er og blir et aktivt valg og det er interessant å lede når du har lyst og er motivert til å lede.