

Hvordan vet du – hvordan du motiverer dine medarbeidere?

Hvordan vet du selv at du har gjort en god jobb? Vet du dette inni deg sånn uten videre? Hvis det er tilfelle, hvor bevisst er du da på å fortelle dine medarbeidere at de har gjort en god jobb? Forventer du at de skal vite det selv? Svært mange av oss trenger eksterne bekreftelser, og vil først få den indre, gode følelsen etter en ekstern tilbakemelding. Andre har først en god følelse som blir ytterligere bekreftet ved en ekstern tilbakemelding.



Lene Fjellheim er daglig leder og coach i CoachTeam AS. Hun har spisskompetanse innen salg, relasjonsbygging og kunde-behandling, og er foredrags- og kursholder innen bl.a. coaching, kommunikasjon, salg, målsetting og motivasjon i tillegg til coaching av grupper og individer. www.coachteam.no

Vi har lett for å tenke at andre sikkert liker og misliker det samme som oss selv, tenker og reagerer på samme måte som oss. Derfor synes vi at måten vi legger frem en idé, et forslag eller et direktiv på er helt logisk, og forstår ikke når mottaker ikke oppfatter vårt budskap eller misforstår våre intensjoner.

OPPFATTER VERDEN FORSKJELLIG

Noe av det første en leder som ønsker å ha en mer coachende lederstil lærer seg er å respektere andres modell av verden. Og hva mener vi egentlig med det? Du har kanskje hørt uttrykket «kartet er ikke terrenget» eller sett filmen Matrix? Det hele dreier seg om at vi alle oppfatter den objektive verden på vår egen måte og dermed former våre egne modeller av virkeligheten som vi representerer i vårt hode. Vi generaliserer, forvrønger og utelater informasjon og vi har våre erfaringer, minner, overbevisninger etc. som gjør at vi sitter igjen med vår interne tolkning av verden. Når vi blir bevisst dette forstår vi hvordan det kan ha seg at vedkommende vi har sittet ved siden av, på det tragiske og bortkastede møtet, kan si: «Wow, nå syntes jeg vi fikk til noe sammen!». Det kan virke som vi har vært på to helt ulike møter – i helt ulike verdener.

Når vi bevisstgjør oss hvordan vi oppfatter og representerer verden på ulike måter, kan vi også respektere at andre har ulike oppfatninger enn oss. Og nettopp når vi tilstreber oss å forstå hvordan den andre personen oppfatter verden, utvider vi vår egen horisont og våre perspektiver. Når vi så i neste øyeblikk innfører vedkommende i hvordan og hva vi tenker om situasjonen har vi fått til en god og meningsfylt kommunikasjon.

TRE POSISJONER

Forestill deg at det brenner i en stor kontorbygning i sentrum. Du står på det ene gatehjørnet og skal rapportere om hva som skjer. Tror du at du vil beskrive det samme

som personen som står på det andre gatehjørnet? Vi har en tendens til å se situasjonen ut fra vårt eget perspektiv, 1. posisjon, noe som ofte fører til liten fleksibilitet. Evnen til å sette seg i 2. posisjon, se det fra motpartens side, handler om empati og forståelse. Har du kanskje også evnen til å se situasjonen utenfra? Som om du står utenfor og observerer det som skjer? 3. posisjon-perspektivet beskrives ofte som flua på veggen, du evner å se deg selv og motparten utenfra. Hva er så hensikten med denne dansen? En god leder med en coachende lederstil bruker sin fleksibilitet til å respektere andres modell av verden og å tilpasse sin kommunikasjon til mottakeren. Måten hun gjør det på er å sette seg i 2. posisjon og se saken fra vedkommendes synspunkt. Først når du evner å forstå hvordan den andre ser på saken kan du formidle dine tanker og ideer på en måte som gjør at vedkommende er mottakelig for å ta i mot budskapet. Og når du ikke blir forstått går du i 3. posisjon og ser situasjonen utenfra slik at du velger en annen og mer fleksibel vinkling på ditt budskap.

Da har du med coachende lederstil forstått noe vesentlig; meningen i kommunikasjonen ligger ikke bare i det du har til hensikt å formidle, men også i den responsen du får. Det betyr at du må ta ansvar for ditt budskap fremfor å kategorisere vedkommende som «idioten som ikke forstår».

KONKRETE TILBAKEMELDINGER

Så tilbake til det innledende spørsmålet: hvordan vet du at du har gjort en god jobb? Når du nå ser at vi alle har ulike modeller av verden forstår du også at vi agerer svært ulikt. Det kan gjøres så enkelt; du spør dine medarbeidere hvordan de vet at de har gjort en god jobb. På den måten finner du raskt ut om de trenger hyppige bekreftelser fra deg eller om de stort sett er selvgående. Uansett hva du finner ut, jeg har enda til gode å møte mennesker



som ikke virkelig setter pris på ros og gode tilbakemeldinger.

Og apropos tilbakemeldinger: en god leder er bevisst på hvordan hun eller han gir tilbakemeldinger som er konkrete og konstruktive. Det hjelper svært lite å fortelle din medarbeider at han virker uinteressert eller lite motivert. Dersom ikke personen oppfatter seg som uinteressert eller lite motivert kan det lett oppfattes som uberettiget kritikk.

Når du nå gir helt konkrete, sansebaserte tilbakemeldinger, altså hva du ser, hører og føler, blir dette gode tilbakemeldinger som umiddelbart kan korrigeres. «Når du sitter bakoverlent, sender sms og ikke responderer når jeg stiller deg et spørsmål, oppfatter jeg dette som at du er uinteressert og lite motivert. Hva er dine tanker om det?».

Dersom personen hadde holdt et foredrag og du skulle gitt en tilbakemelding hvor du ønsket å verdsette innsatsen og gi rom for vekst, kunne du sagt: «Jeg likte spesielt godt at du sørget for øyekontakt med alle og at du fortalte historier som understreket poengene dine. Når du neste gang i tillegg tenker på å bruke stemmen din med mer volum og variasjon, slik at alle hører godt og holdes engasjert med stemmebruk, blir foredraget ditt etter min mening enda bedre.»

Ved å løfte forbedringspotensialet over til "neste gang" oppnår du at vedkommende kan feire det som gikk bra og vet hva som kan gjøres bedre neste gang. Dette oppfattes dermed ikke som kritikk eller nedvurdering av innsatsen. Og husk!: Ros gis i all offentlighet, ris (konstruktiv tilbakemelding) som face-to-face. Vi vil ikke at mottakeren av meldingen skal føle seg uthengt på bakgrunn av det som skjedde. Poenget er å gi et godt bidrag til vedkommendes utvikling og prestasjoner i fremtiden og motivere til vekst og læring.

I neste nummer av Innkjøpsnytt vil vi ta for oss hvor viktige våre verdier er – hvordan vi dras mot det som er viktig for oss og at nettopp denne kunnskapen blir svært viktig for en leder som ønsker å skape motivasjon og eierskap. *

TEKST: LENE FJELLHEIM

pensjonsmegleren
– din nøytrale veiviser i forsikringsjungelen



**Hvordan skaffe
markedets gunstigste
tjenestepensjon for
din bedrift?**

Ja takk, jeg ønsker gratis og uten bindingstid å teste pensjonsmeglertjenesten:

Ja takk, jeg ønsker tilsendt mer info om tjenesten:

Ditt navn: _____

Din e-post adresse: _____

Bedriftsnavn: _____

Org.nr: _____

Bransjeforening som evt. kan gi grunnlag for rabatt: _____

Sendes til faksnr. 23 50 22 30!

www.pensjonsmegleren.no

Pensjonsmegleren AS – Telefon 815 200 60 – Telefaks 23 50 22 30
kundeservice@pensjonsmegleren.no – Org.nr. 988 723