

Ledelse gjennom å
forbedre
seg selv.

Av Rolv T. Brenna

1-

©For tillateles til kopiering vennligst kontakt Rolv T. Brenna +47 22061450.

Hvilke sterke sider ønsker vi at en leder skal ha og hvorfor?

Av Rolv T. Brenna

Oskar Arntyr var en god venn og en person som naturlig og uanstrengt kunne få folk med seg. Han bare visste hva som får de usikre til å bestemme seg, hvordan snu en opinion i ønsket retning og hvordan fremlegge et kontroversielt budskap.

Hans medarbeidere forteller historier om en fantastisk lederevne. I et møte med 300 delegater fra svensk næringsliv, samlet for å diskutere sammenslåing av to arbeidsgiverforeninger var de fleste motstandere av forslaget. Oskar ba om ordet og holdt en tale som snudde hele forsamlingen til fordel for sammenslåingen. Jeg spurte Oskar om han kunne forklare hvordan han greide det. "Det er som magnetisme! Om et stykke jern blir magnetisert så blir alle jernets partikler polarisert. Når du får alle organisasjonens ansatte fokusert så blir de også "magnetisert" og du skaper en utrolig kraft. "Jeg legger vekt på å fortelle dem om en fremtid som fungerer for alle".

Mennesker som er naturlig begavet med evnen til å lede er ikke bare født med en karisma og kommunikasjonsevne som får folk til å gjøre det de ber om, men de skaper også en iver hos sine medarbeidere. En iver etter å utføre det de ber om. Det virker som om det å utføre oppgaven ikke kan vente slik at de kan få sin vel fortjente ros fra lederen.

De fleste er desverre ikke født ledere og derfor oppstår problemene ved at ledere bevisst eller ubevisst demotiverer medarbeidere som i utgangspunktet ønsker å gjøre en god jobb. Hva skal så en leder gjøre? En leder som har et langsiktig perspektiv, men som ikke nødvendigvis har et tydelig talent eller erfaring i å lede og motivere selvstendige medarbeidere.? Å "sjefe" er både umoderne, nedverdiggende og demoraliserende.

I denne artikkelen ser vi nærmere på hvilke sterke sider medarbeiderne ønsker at en leder har.

Man vet at den autoritet og makt som før hørte sammen med visse stillinger ikke lenger gjelder i samme grad som før. Å kartlegge de ferdigheter som, mer enn formelle maktstrukturer, har en positiv påvirkningskraft over andres handlemåte er derfor av interesse både for ledere og medarbeidere.

Ingen leder kan lykkes uten å mestre kunsten å overtale. Det ligger imidlertid mye kunnskap i den evnen og mange forskere innen psykologi mener at det finnes en rekke grunnleggende sosiale mønstre om hvordan man kan lede mennesker og samtidig ha dem som venner. Med andre ord så finnes det noen spesifikke ferdigheter som vi ønsker hos våre ledere.

Forskningen viser også at det med stor sikkerhet går an å forutsi at om man appellerer til dypt funderte menneskelige drifter og behov så kan man få folk med seg. Ledelse handler derfor om grunnleggende prinsipper som kan læres og anvendes for å, med glede og lyst, oppnå det man vil, slik Oskar Arntyr gjorde. Gjennom å mestre slike prinsipper kan ledere inngå avtaler og få absolutt tillit fra sine medarbeidere.

I løpet av de 18 år jeg har arbeidet med leder og medarbeiderutvikling har jeg bevisst søkt å belyse hvilke spesifikke handlinger som påvirker mennesker til å imøtekomme ønsker samt til å forbedre seg.

2-

©For tillateles til kopiering vennligst kontakt Rolv T. Brenna +47 22061450.

Det magiske ved å bli sett

Vi liker dem som liker oss. Eva, en leder i HM konsernet ønsket å få sine erfarne selgere til å gjennomføre tre konkrete aktiviteter for å øke mersalget. Hennes forslag ble mottatt negativt i gruppen.

Eva hadde de beste intensjoner, men forsto ikke hvorfor det skar seg og heller ikke hva hun skulle gjøre for å få folkene med seg. Hun ble gjennom en adferdanalyse bevisstgjort at det mellom personer med ulik adferd kan oppstå problemer i kommunikasjonen.

Det er for eksempel vanlig at utadvendte og reserverte personer kan ha problemer med å kommunisere og forstå hverandre. For å komme over denne barrieren analyserte hun først sine egne karaktertrekk og sammenlignet den med hver enkelt av sine selgere. Ved å kartlegge likheter og ulikheter mellom seg selv og hver enkelt av selgerne tilpasset hun sin kommunikasjon til den enkelte. Denne metoden førte til en raskere omstillingsperiode og som bonus ble samarbeidsklimaet bedret.

Undersøkelser og observasjoner jeg har gjort i mine leder og medarbeidertreninger for å øke Glede, Lyst & Engasjement viser at deltakerne stod fysisk nærmere hverandre etter at de hadde blitt informert om at de delte politisk standpunkt, sosiale verdier og samme atferdsmønstre. Erfarne selgere vet at det er større sannsynlighet for at potensielle kunder kjøper av en selger som står kunden nær i alder, religion og politikk og adferd. Ledere kan bruke likheter for å bygge broer til en motstander, en annen avdeling eller til en nyansatt. Innformelle samtaler i løpet av arbeidsdagen gir ideelle muligheter til å oppdage felles interesseområder; en hobby, et idrettslag eller TV-program. Det viktige er å etablere et "bånd" som skaper forventning om "goodwill" og tillit i alle etterfølgende tilfeller. Det er lettere å få støtte for et nytt prosjekt når menneskene du prøver å overtale allerede har sympati for deg.

Vi ønsker ledere som behandle oss på en individuell måte!

Denne motivasjon koster ikke penger.

Den andre pålitelige dynamo for sympati, positiv kritikk, både sjarmerer og avvæpner. Det er presentert data fra vitenskapelige undersøkelser som viser at positive bemerkninger om en annen persons karakter, holdning eller prestasjon genererer sympati i retur: Likeledes skapes også en vilje til å tilfredsstille ønskene til den som gir rosen. Parallelt med å bygge samhörighet og relasjoner kan dyktige ledere bruke positiv omtale for å forbedre en dårlig relasjon.

Tenk deg at du er medarbeider i en stor avdeling i din bedrift. Arbeidet medfører hyppig kontakt med en leder for en annen avdeling– vi kan kalle henne Sandra – som du av forskjellige grunner misliker. Det spiller ingen rolle hvor mye Sandra anstrenger seg. Du har en åpenbar mistillit til hennes ønske om å gjøre det beste for bedriften. Som konsekvens av dette produserer både hennes avdeling og din dårligere resultater. Mine egne erfaringer fra å reparere slike relasjoner peker på at positiv kritikk er en god strategi. Det er kanskje vanskelig å finne, men det finnes helt sikkert, noe som Sandra liker eller kan beundre ved deg, enten det er din lojalitet for dine avdelingsmedarbeidere, omsorg for dine familiemedlemmer eller din arbeidsmoral. Om Sandra, når dere treffes neste gang, gir deg en rosende kommentar om et slikt karaktertrekk og er tydelig når hun i denne sammenheng forteller om at hun deler ditt verdsett da er det store muligheter for at dine motforestillinger mot henne vil lette noe og at det vil åpne seg en mulighet for at du kan overbevises om hennes kompetanse og gode intensjoner.

Vi ønsker ledere som gir ærlig og oppriktig positiv tilbakemelding.

Eksempelets makt!

Positiv kritikk vil trolig ha en oppmykende effekt på deg som, tross at du er kritisk, er menneskelig. Du har en tendens til å, som alle andre mennesker, ønske om å kunne behandle andre på samme måte som du selv vil bli behandlet. Om du noen gang har opplevd at du har fått sympati for en medarbeider for at vedkommende støttet din argumentasjon eller at du smilte tilbake til noen som først smilte til deg så vet du hvordan det fungerer.

Mennesker gir tilbake på samme måte som de blir gitt til. Det er verdt å merke seg at det å gi gaver, ikke bare er en av de elste, men også en av de enkleste måter for å skape sympati og beholde gode relasjoner. Tove, en leder for en stor kjede, hadde problemer med et tillitsvalgt styremedlem som alltid motarbeidet de strategiske valg hun fremla. Hun forsøkte å få henne mer positiv ved hjelp av en rekke handlinger. Det lyktes først etter at Tove, en snøfylt vinterdag, gav en hundekappe til styremedlemmets puddel. Ledere utløser adferd hos kolleger og medarbeidere gjennom å foregå med sitt eksempel. Både positivt og negativt. I en ledergruppe arbeidet vi med et prosjekt for å skape et bedre samarbeidsklima mellom tverrfaglige arbeidslag. I et av arbeidsmøtene annonserte daglig leder at det fantes mennesker han hverken kunne eller ville samarbeide med og at det måtte aksepteres og respekteres. Resultatet var katastrofalt for utviklingen av prosjektet.

I en større industribedrift med ca. 3000 ansatte fortalte Frode hvordan han var påvirket av sin første sjef til ikke å utsette oppgaver, spesielt ikke de ubehagelige. Det gjorde at han ikke nølte med å stå opp under en meget utsatt konflikt mellom bedriftens fagforening og eiere. Noe som i stor grad påvirket både bedriftens positive utvikling og arbeidsplasser. Mennesker trenger å ha gode rollemodeller å se opp til.

Enten det gjelder en følelse av mot, tillit og åpenhet, en ånd av samarbeid eller en trivelig opptreden så vil vi ha ledere som er et godt eksempel.

Har vi en tendens til å utsette oppgaver?

Sosial tilhørighet er en mektig kraft som kan få oss til å utvise en viss grad av lojalitet. Men lederskap innebærer mer enn bare å få mennesker til å føle sympati for lederen, ideene eller det lederen vil ha gjennomført. Mennesker tenderer til å holde fast ved sine egne valg. Å, på en smidig måte, få mennesker til å føle seg forpliktet, er en sikker måte til å få folk med seg. Forskning har vist at de fleste mennesker forutsatt at de tar et standpunkt eller viser sin sympati for en viss mening, tenderer til å holde fast ved den. Andre studier forsterker inntrykket av at det å identifisere og å offentliggjøre selv en liten og tilsynelatende uviktig forpliktelse kan påvirke fremtidige beslutninger sterkt. Det finnes sterke empiriske bevis som viser at et aktivt valg – som uttales høyt eller skrives ned eller på annen måte eksplisitt uttrykkes, i meget større grad påvirker en persons fremtid enn om samme valg ikke uttrykkes klart. I 80 møter, hvor det totalt deltok 800 personer, ba jeg 2 personer i hvert møte, i plenum, om å levere et bestemt dokument innen en avtalt tid. Resultatet viste at 97% leverte i tide. I tilsvarende møter ba jeg to personer på nøyaktig samme måte som de i plenum om nøyaktig det samme, men bare med meg og vedkommende tilstede, resultatet ble nå at 33% leverte i tide. En leder som ønsker at en medarbeider skal utføre visse handlinger, kan ut fra disse observasjoner dra konklusjonen: Skap forpliktelse ved å få til aksept offentlig eller skriftlig. Da har lederen økt oddsen for at medarbeideren eller gruppen kommer til å følge avtalen fordi at mennesker har en tendens til å gjøre det de skriver og sier at de skal gjøre.

Medarbeidere ønsker en sterk leder som kan bevege dem mot den ønskede (visjon) fremtid. Men vi ønsker at avtaler er tydelige og gjøres frivillige.

Vi tror ikke på hvem som helst!

Når media for eksempel presenterer en kjent eksperts syn på en sak påvirkes den allmenne opinionen dramatisk. Ekspertuttalelser i radio og TV påvirker en endring i opinionen på samme måte som ekspertvurderinger påvirker skyldspørsmål ved våre domstoler.

Vi står daglig overfor behov for å få svar på spørsmål av juridisk, finansiell, medisinsk og teknisk natur. Ekspert hjelp er derfor verdifull for å finne effektive snarveier og for å fatte riktige beslutninger.

I Snøhetta, det verdenskjente norske arkitektkontoret som bl.a. har tegnet det nordiske ambassadehus i Berlin og biblioteket i Alexandria, trekker man alltid inn eksperter om man ikke besitter kompetansen selv, eksperter som steinhuggere, kunstnere, møbeldesignere og lignende.

En nær venn er en fremstående ekspert på å få ulike dataprogrammer til å fungere sammen. Hans måte å kle seg og være på var imidlertid en slik barriere for karriæren at den ble delvis ødelagt. Det finnes dem blant oss som vurderer utseende og adferd og ekskluderer dem som ikke faller inn i et ønsket mønster. Overraskende ofte forutsetter man feilaktig at andre forstår og respekterer ens ekspertise. Vi er nå vitne til en rasing av begrepene *prestisje og autoritet!* "Foreldre, doktorer, leger, aksjeeiere, ja til og med gamle høvdinge som militærledere holder på å miste den autoritet de en gang hadde. Ledere unntas ikke fra denne regel. Med hjelp av internett er informasjon nå tilgjengelig på en helt annen måte enn før. Ledere som ønsker å profilere seg selv som ekspert innenfor sitt område står ovenfor en utfordring. De kan ikke bare forvente seg at andre skal vite om deres faglige autoritet. Ledere må derfor anstrenge seg for å profilere seg selv på en slik måte at det styrker troverdighet og tillit. Det hjelper lite om man er faglig sterk, men ikke har klart å gjøre sin ekspertise kjent.

Vi ønsker ledere som både har troverdighet og tillit.

Kommando eller...

Ledere kan med fordel lære fra selgere om hvordan man legger frem sine tilbud, ikke i lys av hva kunden kan vinne, men i lys av hva kunden kan unngå å miste. For eksempel – "Ta dette kurset i presentasjonsteknikk så kan du unngå å dumme deg ut, er sterkere enn: så kan du få gjennomslag for dine synspunkter". Styrken i ordvalget "å miste" noe er sterkere en å vinne noe. Det henviser til menneskets redsel for ikke å strekke til.

For å få folk med seg kan ledere bruke prinsippet om begrenset tilgang av tid, begrenset etterspørsel og begrenset produksjon eller et enestående tilbud. (Røkkestrategi)

Jeg husker fra mitt første husbygg. Jeg var i tvil om jeg skulle godta tilbudet fra entreprenøren inntil han forklarte at jeg måtte fatte en beslutning innen tre dager. Om jeg ikke bestemte meg ble jeg nødt til å vente med byggestart i seks måneder. Jeg visste om, fra bekjente og media, at det var press i markedet. Det faktum at det var mangel på dyktige entreprenører påvirket meg til å slå til. Å gi en medarbeider eller en kunde ærlig informasjon om en mulighet som snart ikke finnes – for eksempel, muligheten til å få delta i en samtale med en avtroppende statsleder, delta i et siste kurs eller kjøpe en sjelden god vin, kan ha en dramatisk effekt. Når ledere gir sine tilbud må de også huske på at eksklusiv informasjon er mye mer virkningsfull enn lett tilgjengelige data. Den overtalende styrken i eksklusivitet kan brukes av ledere som har informasjon som ennå ikke er allment kjent og som styrker en idé eller et initiativ som han eller hun ønsker at organisasjonen skal ta i bruk. Innledningsvis var vi innom at ingen leder kan lykkes uten å mestre kunsten å overtale. **Vi ønsker at våre ledere skal overtale med finesse.**

Det vi har behandlet her fungerer bare når lederene er absolutt ærlige. Tillit bygges kun ved at alle inkluderte vinner. Ingen eksklusive tilbud, mulighet eller informasjon har noen verdi om det kommer fra en med ord på seg for å være en upålitelig person. **Som Gandhi har uttalt om ledelse: "You must be the change you wish to see in the world"**

Brenna A/S Kompetanseutvikling

Brenna A/S Kompetanseutvikling arbeider med rådgivning og trening av ledere / ledergrupper og medarbeidere.

Målsetningen er å skape økt produktivitet, kommunikasjon, arbeidstillfredstillelse og handlekraft.

Vi driver med konsultasjoner innen:

Individuell coaching av personer som vil oppnå sine mål med mindre tid.

Trene ledere i kunsten å oppnå resultater gjennom Glede, Lyst og Engasjement.

Trene team i kunsten å samarbeide med Glede, Lyst og Engasjement.

Trene selgere i kunsten å selge.

Trene executives i kunsten å "overleve" samtidig som man gjennomfører kontroversielle aktiviteter.

Trening i kunsten å ikke være kjedelig og demotiverende når du snakker til en forsamling.

Trening i kunsten å mestre media og unngå å fremstille deg selv som lite troverdig.

Visjon for Brenna A/S Kompetanseutvikling

HVER DAG PÅVIRKE TIL ET MER LØNNSOMT OG FRIKSJONSFRI TT NÆRINGS LIV.

Å FOREDLE KULTURER TIL
GLEDE, LYST & ENGASJEMENT
OG KONTINUERLIG FORBEDRING.

Vi skal være: Rause
 Fokuserte
 Glade
 Bevisste

tlf:0047.22 06 14 50

mob:0047.92 42 91 91

<mailto:brenna@kompetanse.no>

<http://www.kompetanse.no>