

De gyldige spørsmålene

Vi mennesker er i grunn ganske like. Og det å identifisere noe som vi har til felles, kan bidra signifikant til noe brobyggende og plattformgivende for alle relasjoner og for alle team. Når vi leter og utforsker, finner vi alltid noe til felles – og dette binder oss sammen. Felles verdier, tro og felles mål er en god start.

Dessuten har vi til felles at vi ønsker å prestere, bli anerkjent, bety noe, oppleve mening, være en del av noe som er større enn oss selv, utvikle oss, bidra og være et godt med-menneske.

En god og støttende medarbeider, ikke mot-arbeider, er et slikt med-menneske. Selv sub-optimal tenkning og lidelse, kan med smarte grep bli til vinn-vinn-vinn-tenkning og god ledelse. Vi trenger kort og godt hverandre, og hverandres innlevelse.

Så hva skal til for at både en leder og en medarbeider i større grad kan føle seg slik som for eksempel skiløper og med-menneske Marit Bjørgen:

- godt sekundert
- lærenem, ressurssterk og tilpasningsdyktig
- betydningsfull/viktig, suksessfull og ha det godt med seg selv (selvfølelse)
- motivert for å være den beste versjonen av seg selv
- trygg på eget bidrag (mestringstro)?

Dialog som plattform for utvikling og vekst

Etter mange år i arbeidslivet, både som leder og medarbeider, har vi erfart at organisasjoner med medarbeidere som forstår sin betydning i verdikjeden (sin verdifulle plass i systemet) sikrer seg fortrinn i forhold til konkurrentene. Vi tror ikke lenger på lederutvikling alene, men at ledere og medarbeidere får til de beste resultatene i felles læring og utvikling.

Medarbeiderutvikling og medarbeiderskap handler om myndiggjøring og ansvarliggjøring, og både ledere og medarbeidere har omtrent det samme ansvaret for at både målsamtaler, resultatoppfølgingsamtaler og utviklingsamtaler (medarbeidersamtaler) blir nyttige.

Ledere har et særlig ansvar for å legge til rette for dialog og refleksjon, og løpende, ærlig og direkte tilbakemeldinger, men både ledere og medarbeidere har det samme ansvaret for å kommunisere det man har på hjertet.

En slik plattform for utvikling og vekst vil ha effekt i alle virksomheter, også de typisk prestasjonsorienterte virksomhetene.

Som vi skrev i vår forrige kronikk, «Plass til både små og store samtaler» tror vi at læring primært skjer i det daglige, men at de litt større samtalene (utviklingssamtaler/medarbeidersamtaler) inviterer til mer dybde innenfor de temaer og spørsmål som hører hjemme i denne type

dialog. Når samtaler bygges på likeverd, gjensidig interesse, sakte tid og med fokus på de litt større temaene/spørsmålene, gis bedre rom for innlevelse og dybde enn de mer frekvente og litt kortere samtalene.

Hvis ledelse også handler om å komme

under huden på den enkelte, vil vi tro at medarbeidersamtaler er en god anledning til å lykkes med dette.

Evne og vilje til utvikling

Lederes evne og vilje til utvikling, det å legge til rette for en lærende

«Organisasjoner med medarbeidere som forstår sin betydning i verdikjeden (sin verdifulle plass i systemet) sikrer seg fortrinn i forhold til konkurrentene»

INNLEGG

■ Av Rune Semundseth, styreleder i lifemastering/businessmastering (e-post: rune@businessmastering.no) og Mikael Hole, administrerende direktør i Mercuri International (e-post: mikael.hole@mercuri.no)

organisasjon, er avgjørende (særlig i kunnskapsorganisasjoner). Vi tenker at målstyring og utviklingssamtaler/medarbeidersamtaler er konkrete metoder og løsninger for å hjelpe seg selv og andre til utvikling. Vi erfarer at dette er metoder som skaper gode rammer og forutsigbarhet, bedre arbeidsmiljø, reduserer prestasjonsangst og således fremmer utvikling og produktivitet. Vi tenker at en god miks av operative målstyringssamtaler og mer strategiske, større samtaler (utviklingssamtaler) kan bidra til:

1. Bevissthet på egne mål og proaktiv planlegging
2. Sammenheng mellom vårt mål og eget mål (det vi gjør sammen hjelper meg til å nå mitt og gruppens mål)
3. Mestringstro – når lederen som sekundant og samtalepartner bidrar til at utøver / medarbeider er myndiggjort og modiggjort, og således overkommer prestasjonsangst og kommer i mål
4. Tillit og åpenhet begge veier
5. Innsikt hos den du hjelper i for-

hold til hva vedkommende kan oppnå og hva som må ofres

6. Innsikt hos deg og hos den du hjelper når det gjelder hva ditt bidrag betyr
7. Innsikt i hva den gode relasjonen trenger for å være produktiv
8. Forståelse for at god dialog er den beste medspilleren for å skape bedre innsikt og læring.

Ledere må være relevant og gyldig for medarbeideren, og spørsmålene må være gyldige

Ledere som evner å skille de ulike rollene og ha nok fokus på å forsterke sine medarbeideres innsatser, vil lykkes uavhengig av hva slags metode de velger for forsterkningen. Dette er ledere som evner å bruke verktøy, prosesser og strukturer som virkemiddel for å nå mål.

Det som er avgjørende for hva de bruker av tilnærming og verktøy, er innsikten de har om medarbeiderens perspektiv og hva som er relevant i det perspektivet – relatert til utviklingen de er sammen om. Begge er

BOKGUIDEN

Resultatledelse

– i teori og praksis!

John-Erik Stenberg



Mange dyktige ledere har lært seg å bruke resultatledelse til å sikre bedre resultater og verdiforankret ledelsesarbeid. Resultatledelse har bidratt til utvikling av bedre og enklere ledelse, og denne boken viser hvordan det gjøres i praksis. Sammen med ledere i privat og offentlig virksomhet har vi siden starten av Considium Consulting Group i 1985 vært med på å utvikle resultatledelse. Boken reflekterer erfaringen og kompetansen vi har når det gjelder å drive ledelse i praksis.

Kr 295,-

Boken kan bestilles på www.considium.no eller ved å sende en e-post til office@considium.no



Eierne, styret og ledelsen

Corporate governance i Norge

Øyvind Bøhren



Boken diskuterer hvilken betydning eierne, styret og ledelsen har for selskapets evne til å skape økonomiske verdier. Det handler blant annet om effekter av aktivt eierskap, konflikter mellom eierne, kjønnskvoteerte styre, opsjonslønn for ledelsen, eierskifte gjennom oppkjøpsfond, eierutøvelse av pensjonsfond, eierløse selskaper og bedriftens samfunnsansvar. Boken bygger på norsk virkelighet, bred empiri fra norsk næringsliv og mange aktuelle eksempler fra mediene.

Kr 369,-

ISBN 978-82-450-0956-9

Boken kan bestilles på www.fagbokforlaget.no



Merkevareledelse på norsk 2.0

Bendik M. Samuelson, Adrian Peretz og Lars E. Olsen



Merkevareledelse er en av bedriftens viktigste strategier for å bygge og vedlikeholde verdier for eiere, kunder og ansatte. Et merke er en eiendel som må overvåkes og utvikles etter beste evne, i nær dialog med kundene. Til slutt er det kunden som avgjør hvor sterkt merket egentlig er; det er gjennom kjøp man skaper omsetning og prestasjoner i markedet.

Merkevareledelse bør følge en tydelig prosess, med gode verktøy. I *Merkevareledelse på norsk 2.0* tar forfatterne utgangspunkt i hvilke verdier merket skal skape for eiere og kunder, for så grundig å presentere de nødvendige steg for å nå de strategiske målene for merket.

Kr 598,-

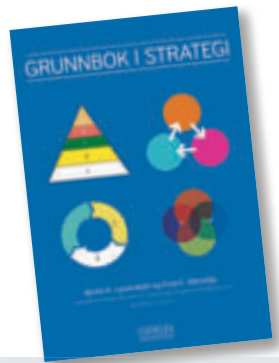
ISBN 978-82-02-31353-1

Boken kan bestilles på www.cda.no eller ved å sende en e-post til akademisk@cappelendamm.no.

CAPPELEN DAMM
AKADEMISK

Grunnbok i strategi

Bente R. Løwendahl og Fred Wenstøp



Grunnbok i strategi inneholder alle de grunnleggende teoretiske perspektivene og analyseverktøyene, og viser hvordan man skal forholde seg til spesifikke beslutningsproblemer i bedrifter. Boken inneholder blant annet:

- Hva er strategi, og hvem har faget betydning for?
- Hvordan formulere overordnede mål og delmål?
- Hvordan gjøres gode strategiske valg?
- Hvordan komme fra beslutning til gjennomføring?
- Hvordan gjennomføres evaluering og oppfølging?
- Modeller og rammeverk for intern og ekstern analyse
- Modeller for analyse av verdiskaping og verdikonfigurasjoner

Kr 558,-

ISBN 978-82-02-29439-7

Boken kan bestilles på www.cda.no eller ved å sende en e-post til akademisk@cappelendamm.no.

CAPPELEN DAMM
AKADEMISK

FOTO: ANDERS WIKLUND/SCANPIX



Hva skal til for at både leder og medarbeider kan føle seg som skiløper og med-menneske Marit Bjørgen?

gyldige for hverandre og begge motiveres av å prestere sammen.

Bård Kuvaas hevder i en artikkel i Dagens Næringsliv 22. januar i år at medarbeider-samtaler sjelden har effekt og at hovedårsaken er at medarbeiderne er likegyldig til samtalen – fordi de ikke opplever den som en forsterkning.

Vår erfaring er at dette stemmer i praksis – klarer ikke lederen og medarbeideren å

gjøre seg gyldig for hverandre i en felles utvikling kan man like godt la være å gjennomføre et slikt ritual – eller pliktøp – som dessverre altfor ofte oppleves som en belastning for begge parter.

Igjen kan idretten hjelpe oss å eksemplifisere hvorfor gyldighetsbegrepet er styrende. I VM i Oslo 2011 innfridde ikke våre hoppere. Før VM var det besluttet at hopttreneren skulle

skiftes ut og beslutningen som ble kunngjort rett etter VM var at Østerrikeren Alexander Stöckl skulle ta over. Begrunnelsen fra hoppedledelsen var at han var den mest gyldige fordi han kjente til Østerrikerens suksessoppskrift, og hadde noe nytt å tilføre våre hoppere.

Hopperne var i varierende grad enig i den begrunnelsen; noen mente at assistenttreneren var det riktige valget for å sikre

videreføring, andre mente at valget av Stöckl er riktig fordi man trenger nye impulser.

Stöckl's utfordring nr. 1 er å gjøre seg gyldig for hopperne han skal trene – uavhengig av holdningen den enkelte har til beslutningen. Imidlertid vet vi at de aller fleste av oss motiveres av å bety noe for noen, så det å gjøre seg selv gyldig i en annens perspektiv burde være overkommelig.

Det handler om å interessere seg og stille myndiggjørende, ansvarliggjørende og kanskje litt dypere spørsmål som f.eks.:

- Hva har du behov for å snakke om?
- Hva er utfordringene eller problemene akkurat nå?
- Hva har du LYST til å få til?
- Hva trenger du for å få det til?

Eller direkte spørsmål som:

- Hva er grunnen til at du er en del av dette teamet?
- Hva vil du ha ut av dette?

Videre handler det om å lytte til svarene og bidra med værekraft, handlekraft, innsikt, klokskap, erfaring/kompetanse, og alt som støtter medarbeideren i mestring og måloppnåelse. Men god lytting er ikke nok; vi trenger altså å stille de gyldige spørsmå-

lene – slik at lytting, med tilhørende respons, gir effekt. I god dialog er mennesker i stand til å fokusere på de gyldige temaene, og dernest spinne videre med konkretiserende og utdypende spørsmål. På denne måten skapes mer dybde i dialogen, vi gjør plass til hverandre og vi risikerer å komme litt under huden på hverandre. Der finner vi mye bra, mange nye muligheter, når vi leter! Definerer vi dernest Mål, Aktiviteter og Tidsperspektiv (MAT) kan dette bli riktig så konkret og matnyttig! Næringslivet trenger nok ikke flere verdensmestere med bastante meninger og holdninger. Vi tror mer på kvaliteter som ydmykhet, undring, nysgjerrighet og ikke minst interesse i hverandre. Derfor avslutter vi denne kronikken med en liten dose undring; med noen få, og trolig viktige spørsmål:

- Hvilke spørsmål skulle du ønske at din overordnede stiller deg?
- Hva er viktigst for deg akkurat nå?

– Hvilke spørsmål er det som virkelig åpner opp og gjør at vi gjennom undring og nye tanker kan tilføre noe nytt og bedre?

Og: – Hvis vi tenker oss at det aller beste spørsmålet ennå ikke er stilt i vår virksomhet; hvilket spørsmål kunne det være?

FÅ DIN KAMPANJE SKREDDERSYDD i alle våre kanaler!

AVIS - MAGASIN
NETT - NYHETS BREV

Ta kontakt for uforpliktende tilbud!

Epost: annonse@adfontesmedier.no
Tlf: 98 61 71 61 / 92 44 58 46

