

Sommeren går mot slutten og arbeidshverdagen tar atter ubønnhørlig over ... Hvordan skal du motivere deg selv og dine kolleger til innsats?

FOTO: ISTOCK/BOJANSTORY

# Slik skaper du motivasjon for en ny høst

Brått er det slutt på sand mellom tærne, og humla som suser. Mange gruer seg til å komme tilbake på jobb, og ser seg om etter andre muligheter. Som leder er det mye du kan gjøre for å endre dette.



Vibeke Holtskog er kursleder og foredragsholder og jobber mye med arbeidsglede.

FOTO: JUAN JOSÉ JIMÉNEZ TIRADO

## Ledelse / Motivasjon

Av Lisa Ekli  
post@lisaekli.no

**O**vergangen mellom sommerferie og jobb kan bli en nedtur for mange, spesielt de som ikke føler noen sterk mening med jobben, eller tilhørighet til fellesskapet, sier Vibeke Holtskog. Hun er kursleder og foredragsholder, og opptatt av motivasjon og glede på arbeidsplassen.

– Som leder har du en viktig rolle for at medarbeiderne dine skal oppleve glede og engasjement på jobben. Men det er ikke du som skal motivere medarbeiderne, påpeker hun.

– Du kan legge til rette for at de skal oppleve motivasjon, men motivasjonen må de finne selv. Det du kan gjøre, er å hjelpe dem på vei, og forsøke å forstå hva som motiverer den enkelte. Men dette er veldig individuelt, så det som motiverer deg, fungerer ikke nødvendigvis for andre.

### Høysesong for jobbsøkere

I etterkant av ferier, er det mange som ser seg om etter ny jobb. Aller størst pågang er det i januar, med august som en god nummer to:

– Det er absolutt mest søk etter jobb på starten av året. Januar peker seg ut som en toppmåned. Den andre perioden i året hvor jobbsøkere er på leting, er i august, forteller jobbanalytiker i FINN jobb, Christopher Ringvold.

I et marked med kamp om de gode medarbeiderne, kan denne statistikken være verdt å merke seg. For det er når hverdagen brytes, at vi tar oss tid til å kjenne etter hvordan vi egentlig har det, mener psykolog Torkjell Winje.

– Det er litt synd at det må en ferie til, men ofte er det slik. Vi trenger overskudd for å ta slike store avgjørelser.

### Snakk mindre, spør mer

Se for deg dette: Du er tilbake på kontoret etter sommerferien. Når du åpner kalenderen, ser du at halve dagen er satt av til informasjonsmøte. Høsten skal sparkes i gang, og den som skal snakke – det er sjefen. Det er noe av det aller dummeste du kan gjøre, mener Winje.

– Kall gjerne inn til møte. Men som leder er det ikke du som skal snakke.

Mange ledere er veldig opptatt av de skal si de riktige tingene. Men tenk heller at du skal stille de gode spørsmålene, skape rom for refleksjon og samtale, og gi medarbeiderne ansvar for selv å finne svarene. Da gjør du en god lederjobb, og skaper tillit mellom deg og de ansatte, mener Winje.

### Positiv forsterkning

For å bidra til å få organisasjonen i gang i riktig retning, foreslår Winje å bruke IGP-metoden (Individ – Gruppe – Plenum). Dette er en metode som skal sikre at viktige beslutninger blir tatt i fellesskap. Arbeidet foregår gjennom individuell refleksjon, gruppevis og i fellesskap.

Å lede en slik prosess, er ikke like rett frem som å snakke selv i et informasjonsmøte. Men utfallet er ofte langt mer fruktbart.

Og for å sikre at tiden ikke blir brukt på klaging i fellesskap, som kan ha en selvforsterkende effekt, anbefaler Winje å bevisst fokusere på det som er bra. Å trekke frem det positive mens alle hører på, vil nemlig bidra til en positiv forsterkning. ➤

- Mange lederprogrammer bruker mye tid på slike teknikker, fordi det viser seg at det gir bedre resultater. Still spørsmål som fremhever det som er bra, og som dere vil ha mer av. Hva ønsker dere å få til? Hva kan dere skape sammen? Hva trenger medarbeiderne for å få til dette? Hvilken retning ønsker de å utvikle deg?

Her gjelder det å være på tå hev, for å unngå å bli dratt inn i det negative, råder Winje. Som leder vet du ofte hvor skoen trykker, og hvilke temaer du bør parkere.

Men selv om problemene kan legges til side i akkurat denne situasjonen, betyr ikke det at de skal feies under teppet, påpeker Winje. Mye handler faktisk om rekkefølge.

#### Våg å stå i det vanskelige

- Noen ledere kvier seg for å gå i dialog om problemer, fordi de ikke vet hvordan de skal håndtere det. Dette er en spagat du står i som leder. For at medarbeidere skal føle seg sett og forstått, må du også lytte, anerkjenne og akseptere det de opplever.

Men dette er ikke nødvendigvis så fruktbart å gjøre i plenum, mener Winje.

- I møte med hver enkelt kan du fange opp mer, lytte og tåle det som kommer. Når du viser at du anerkjenner og forstår, vil de fleste begynne å se fremover. Og hvis en medarbeider ikke ser noen hensikt med å fortsette, er de kanskje på feil sted, sier Winje.

- Det er ikke så mye du som leder får gjort med det. Det må du bare akseptere.

#### God kommunikasjon

Holtskog er helt enig i at lange infomøter bør unngås i tiden etter ferien. Hun anbefaler heller ikke å gå rett inn i operativ modus og snakke høyt og fort om alt som må tas igjen i tiden før jul.

- Ta deg heller tid til å møte hver enkelt medarbeider, og være en leder. God kommunikasjon er løsningen på mye. Dette er noe mange ledere kunne gjort bedre, sier Holtskog.



Torkjell Winje er psykolog.

FOTO: PRIVAT

Når du har en god dialog, kan du også avstemme forventninger. Hva tror de at du forventer av dem? Stemmer det? Og hva forventer de egentlig av deg som leder? Ofte er det et gap mellom de opplevde og de reelle forventningene mellom leder og medarbeider. Snakker du om det, kan du ta tak i det før det blir et problem, tror Holtskog.

- Prøv ut « leadership by walking around », og ta turen innom alle - uten agenda. Vis oppriktig interesse, still spørsmål og lytt til svarene. Det er en sjelden luksus for mange medarbeidere.

#### Forlenger sommeren med hyttekontor

De første ukene etter ferien, kan det være fristende med både hjemmekontor og hyttekontor. Og kanskje kan du være raus og fleksibel med slike ordninger, inntil alle er tilbake. Men husk at det er vanskelig å bygge en god kultur uten at folk møtes, påpeker Holtskog.

- Jeg er selv introvert, og liker godt å være alene. Men samtidig vet jeg at jeg vokser og utvikler meg mest når jeg omgås andre. Så selv om vi kanskje ikke har lyst, så må vi av og til tvinges litt ut av bobla vår.

Og for deg som leder er det absolutt ingen tvil, mener Holtskog. Kom deg hjem fra hytta!

- Ledelse blir ikke det samme

gjennom telefon og Teams. Du må være der folka dine er, slik at du kan snakke med dem og bygge relasjoner.

#### Små ting som gleder

I juni opplevde mange den rene maraton av avslutninger og sommerfester. Noe av dette kunne med fordel ha vært spart til høsten, mener Holtskog.

- Det skal ikke alltid så mye til for å styrke følelsen av fellesskap. Et hyggelig arrangement er noe mange vil glede seg til. Kanskje kan du også gi medarbeiderne en liten oppmerksomhet? Det trenger ikke koste så mye, det kan være en liten blomst på skrivebordet, en sjokolade, eller å spandere lunsj i parken en solskinnsdag, foreslår Holtskog.

#### Ledelse blir ikke det samme gjennom telefon og Teams. Du må være der folka dine er

Det er trist når noe vi har gledet oss til er over. Og det tar kanskje noen uker, men for de fleste vil det gå seg til ganske raskt, mener Winje.

- De aller fleste mennesker finner mening i å bruke evnene sine og mestre arbeidsoppgavene. Gi dem dansegulvet de trenger for å danse! Å komme i gang med arbeidet kan i seg selv bidra til å skyve misnøyen til side.

Både Winje og Holtskog anbefaler å tenke gjennom hvordan du som leder kan spille folka dine gode. Gi mulighet til å ta initiativ, legg til rette for samarbeid med andre, og ikke minst - åpne opp for å bygge en god tilbakemeldingskultur. Som leder er det ditt ansvar å gi rom for å bygge den tilliten, tryggheten og de gode relasjonene som skal til. Og når det fungerer, vil positive tilbakemeldinger fra kollegaer bidra til å styrke motivasjonen og selvtilliten.