

Automatiske «nei» og lederskap

Det er rart med det du har fokus på selv – det dukker plutselig opp som tema i de mest uventede sammenhenger. Jeg er opptatt av godt lederskap og de siste ukene virker det som alle har historier å komme med som gjelder lederskap. **Og da er det dessverre ikke godt lederskap de gir eksempler på.**

Det startet i påsken. Over appelsiner, sjokolade og deilig skitur fikk jeg høre om sjefen til salgssjefen. I en privat liten bedrift følte salgssjefen seg helt låst på hender og føtter. Uansett hvordan han ordla sine nytenkende forslag til administrerende fikk han automatiske NEI svar. «Nei, dette vil sikkert ikke fungere». «Vi har alltid gjort det slik og fortsetter med det». «Ja det høres ok ut, men...».

Kona til salgssjefen jobber på en høyskole. Hun er et typisk JA menneske som sikkert kunne ha godt av å slenge noen hel- eller halvautomatiske nei på bordet innimellom. Som JA menneske fikk hun stadig flere arbeidsoppgaver og utfordringer og så kom den dagen hun måtte si: «Nei, dette går ikke lenger – jeg trenger hjelp!». Reaksjonen hun fikk var oppgitthet og irritasjon, lederen var ikke vant til at hun satte grenser for sin kapasitet.

Jeg jobbet tidligere i SAS. Der laget markedsavdelingen på 80-tallet et kuponghefte for «Automatiske Nei» som de sendte ut, nettopp for å bidra til mer refleksjoner før hurtige NEI svar. Heftet hadde ulike kuponger med all verdens bortforklaringer og unnskyldninger for ikke å gjøre nye ting og ikke å ta imot innspill fra andre. Kupongene gjorde stor suksess og satte i gang mange fine diskusjoner rundt i bedriftene.

FINN 5 FEIL OG SUPERLEDELSE

Kanskje morer du deg over tegneserien Dilbert og tv-serien Kontoret? Harselering over prototyper på dårlig lederskap gjør at vi gjenkjenner egenskaper både hos oss selv og hos menneskene rundt oss. Det er ofte enklere å lete etter andres feil og mangler fremfor å ta ansvar selv. Jeg hører stadig kommentarer som «...hadde det ikke vært for...». Det kan til tider virke som vi er mer på jakt etter å finne feil hos våre kollegaer fremfor å se etter deres ressurser, gode egenskaper og ikke minst gode intensjoner.



En prosjektleder i et stort oljeselskap jeg hadde møte med forrige uke var oppgitt over at lederskap ikke var på agendaen i selskapet. Han uttrykte at det var viktig at alle ledd i organisasjonen forsto basic lederskap, da han mente det var like viktig å lære seg å bli ledet som å lede. Han uttrykte videre; «Jeg tror at kunnskapsheving innen dette området og forståelse av menneskelig atferd – hvorfor vi er den vi er, hvordan vår underbevissthet og våre sanser påvirker oss, vil hjelpe oss til å lede eller bli ledet i fremtiden».

Superledelse handler nettopp om å ta ansvar, føle eierskap og vise respekt. Når du har egenskapen til å lede deg selv kan du også bidra i dine

medarbeideres prosesser slik at de leder seg selv. Da oppnås superledelse. For kan du lede andre godt om du ikke kan lede deg selv?

Hos CoachTeam bruker vi et begrep vi kaller «Mind to Muscle». Det er en ting å intellektuelt forstå, det er noe helt annet å få det ut i musklene (atferd) som en naturlig del av deg. Kroppen og musklene dine vet hva du skal gjøre når du sykler, kjører bil, skriver etter touch metoden, (vel å merke dersom du behersker disse tingene) uten at du selv trenger å være bevisst på dette. Selvlæring krever bevisst arbeid før det blir ubevisst og går i musklene. Det kreves refleksjoner som;

Det er ofte enklere å lete etter andres feil og mangler fremfor å ta ansvar selv. Jeg hører stadig kommentarer som «...hadde det ikke vært for...». Det kan til tider virke som vi er mer på jakt etter å finne feil hos våre kollegaer fremfor å se etter deres ressurser, gode egenskaper og ikke minst gode intensjoner.

Hva er grunnen til at jeg reagerer som jeg gjør nå? Hvis jeg skulle sett det fra den andres synspunkt – hvordan ville det da være? Hvilken lærdom kan jeg trekke fra dette?

HVA ER DE VIKTIGSTE EGENSKAPENE TIL EN GOD COACHENDE LEDER?

Kan du være en god leder uten å respektere andres modell av verden? Det er etter min mening den viktigste forutsetningen for godt lederskap. Det handler om å kunne sette seg inn i hvordan din medarbeider tenker, for så å møte vedkommende der han er. Dette ble beskrevet i første artikkel i desember 2005.

Innkjøps sjefen som kom til meg var temmelig frustrert. I forkant av et møte hadde han og økonomisjefen gått igjennom strategien for møtet og var enige om rollefordelingene. Under møtet opplevde innkjøps sjefen at økonomisjefen totalt ignorerte hva de hadde blitt enige om og gikk også bort fra de økonomiske rammene de hadde definert. Innkjøps sjefen følte seg umyndiggjort og overkjørt. Når han så tar opp dette under debriefingen av møtet får han som kommentar: «Jeg ombestemte meg, og syntes det jeg kom med ble bedre både for kunden og oss». Tankeløst eller respektløst?

En viktig måte å vise respekt overfor dine medarbeidere på, er å forvente at de faktisk har forslag til løsninger selv. Hvor enkelt er det ikke å kaste ut et svar, som i din modell av verden virker helt logisk, men som vedkommende ikke føler eierskap til. Jeg har ikke tall på de ganger jeg har hørt medarbeidere legge skylden på lederen fordi resultatet, som ikke ble som forventet, kom fra lederen. Å coache medarbeideren din til å ta eier-

skap for egne forslag kan lett oppfattes som tidkrevende. Tenker du kortsiktig vil du helt sikkert ha rett i dette – på lang sikt derimot vil du ha skapt en kultur for at medarbeiderne selv tar ansvar for og eierskap til egne gode løsninger.

GODE SPØRSMÅL Å HA MED SEG I DENNE PROSESSEN ER:

- Hva er ditt forslag til løsning?
- Hvis du hadde frie tøyler – hva ville du da ha gjort?
- Hvis du hadde vært i mine sko – hva ville du da foreslå?
- Hva tilsier dine tidligere erfaringer er den beste løsningen?
- Hvordan vil du sørge for å finne en god løsning?
- Hva er grunnen til at du mener denne løsning en fungerer best?

SUPERMANN MED SUPERKREFTER?

Det forventes ingen supermann for å utøve superledelse. Så lenge du er lydhør for dine medarbeidere, behandler dem med respekt og genuint tror på at de har ressursene som trengs, kommer du langt. Når du stiller åpne spørsmål uten føring vil du oppdage at du får svært mange reflekterte svar og skaper eierskap og ansvar hos den enkelte. Mitt viktigste spørsmål til deg er; hvordan skal du ta ansvar for å lede deg selv?

I neste nummer av Innkjøpsnytt skal vi se på hvordan vi kan få flere «hendene over hodet dager». Hvordan lære seg å sette pris på og verdsette. *

TEKST: LENE FJELLHEIM



Lene Fjellheim, daglig leder og coach i CoachTeam as. Hun har spisskompetanse innen salg, relasjonsbygging og kundebehandling, og er foredrags- og kursholder innen bl.a. coaching, kommunikasjon, salg, målsetting og motivasjon i tillegg til coaching av grupper og individer.

Les mer på: www.coachteam.no eller kontakt Lene på lene@coachteam.no

Rett til kildene 2004 – CD



- Skatter
- Avgifter
- Regnskap
- Arbeidsgiveransvar

**Alltid oppdatert
Enkel i bruk
1000-vis av lenker
Et verktøy for en hver bedrift**

**Jarøy skattelovsamling 2003-2004 i bok og på CD.
Pris kr 635,- eks mva.**

Tlf: 35 59 92 26 ▶ Jacob Jarøy Forlag ▶ www.jff.no