

Guide COACHENS GRUNKURS I MOTIVATION

Sätt upp tydliga mål

► **Vart är vi på väg och när är vi framme?** Som chef ska du skapa delaktighet på vägen mot målet. Medarbetarna behöver veta att deras insats har ett värde.

Skapa tydliga roller

► **Vem gör vad?** Det får inte bli så att tre personer gör samma sak. Medarbetarna måste känna att de bidrar med något eget och viktigt till gruppen.

Ge rak feedback

► **Visa att du ser att medarbetaren har bidragit till att nå målet.** Coachande samtal är viktigt. Alla behöver få feedback på vad man kan utveckla och alla vill bli sedda. Slarvigt beröm som "åh vad bra gjort" betyder ingenting. Preciserat, vad är det medarbetaren har gjort bra?

Kompetensutveckla

► **Behöver inte vara kurser, utan kan vara att få jobba i ett nytt projekt eller få utökat ansvar.**

Ge ansvar och förtroende

► **Som chef ska du visa att du litar på att medarbetarna själva kan ta ansvar för sitt område.**

Var nyfiken

► **När du kommer in som ny chef i en grupp förändras grupprocesserna och dynamiken.** Därför är det extra viktigt att prata mycket med medarbetarna i början, fråga vad de tycker och vill. Att prata om sådant skapar motivation och inspiration.

Källa: Lena Mangell, legitimerad psykolog, chefscoach och expertskribent på motivation.se

**Medarbetare
bör fråga sig
– har jag lust
att vara kvar
här eller bör
jag byta jobb?**



Det talas ofta om vikten av att motivera sina medarbetare som chef. Men vad är ditt ansvar när drivkraften att göra jobbet helt saknas hos någon i arbetsgruppen?

TEXT: Emmeli Nilsson FOTO: Johann Selles

Så stöttar du omotiverade medarbetare



Lena Mangell



Leif
E Andersson



Janne Björge

Cissela Björk är chef för Kronofogdemyndighetens Juristteam Syd. Hon minns ett utvecklingssamtal med en medarbetare för flera år sedan.

– När vi pratade om motivation berättade hon att hon längtade efter pensionen. Det var tråkigt att höra så jag, så kan vi inte fortsätta. Och det höll hon ju själv med om.

Medarbetaren ifrågasatte ofta varför saker skulle göras och kunde då uppfattas som lite sur. Cissela Björk tror att chefer ibland kan tycka det är jobbigt när beslut ifrågasätts och lätt tolkar den kritiska personen som negativ.

– Men jag tycker "varför" är en viktig fråga att ha svar på! Det är viktigt att se helheten. Jag gav henne utökat ansvar och nu är hon en av de mest motiverade och engagerade på jobbet. Men hon frågar fortfarande varför och får oss att tänka till.

Exemplet är en solskenshistoria. I verkligheten kan det vara svårt att väcka motivationen hos någon som

tycks ha drömjobbet på helt annat håll och bara stannar på grund av tryggheten jobbet innebär.

Att medarbetarna känner motivation och driv i jobbet är ett delat ansvar, enligt Lena Mangell som är legitimerad psykolog och chefscoach. Chefens uppdrag är att ansvara för arbetsgruppen, men både chef och medarbetare bör känna ansvar för att uppnå gruppens och sina egna mål.

– Medarbetare bör fråga sig – har jag lust att vara kvar här eller bör jag byta jobb? Vi kommer alla till en gräns för vår utveckling på en arbetsplats, säger Lena Mangell.

Hon råder chefer att ställa frågor om medarbetarnas motivation. Visar det sig att någon egentligen vill göra något annat och det inte fungerar måste man säga det. I vissa fall kan det vara läge för personen att gå vidare i karriären. Men för att dialogen ska fungera och förtroendet finnas på plats räcker det inte



Cissela Björk lockades till Kronofogdemyndigheten efter att ha läst en artikel i Jusektidningen i början av nittiotalet. Där berättade en kvinna om sitt spännande jobb som kronofogde. "Man var tvungen att vara en kunnig jurist, men också praktiker. Det lockade mig."

CISSELA BJÖRKS RÅD

► **Föreslå förbättringar på rätt sätt när du pratar med medarbetare. Säg "här har vi förbättringspotential, hur löser vi det?" och inte "du är dålig på det här."**

► **Ha högt i tak. Medarbetarna ska våga säga vad de tycker, och jag visar min uppskattning när de gör det. Även när det gäller kritik. Jag tar det som en fråga - det här behöver vi uppenbarligen reda ut.**

► **Jag är involverad i medarbetarnas jobb. Inte så jag hänger över axeln, men jag håller mig a jour med vad som händer och följer upp. Då blir det roligare att jobba.**

► **Lyft fram och ge feedback till alla i arbetsgruppen, även de som inte brukar synas. Och gör det inför övriga arbetsgruppen.**

► **Se det bästa hos människor. Alla har motivation, den ser bara olika ut.**

med ett utvecklingssamtal om året.

– Du måste hela tiden ha en dialog, kanske sätta dig en halvtimme varannan vecka med varje medarbetare och prata. Genom att ofta ha samtal lär du känna medarbetarna och bygger relationer. Då är det lättare att komma med feedback, vilket i sig är motiverande.

Psykologen och ledarskapsexperten Leif E Andersson menar att det är viktigt att ha rätt fokus som chef. Det är aldrig motivationsbrist i sig som är problemet, utan den effekt brist på motivation kan få på arbetet. Det chefen i första hand ska prata med medarbetaren om är hur arbetsuppgifterna utförs. Dessutom bör man fundera över vad som händer när medarbetaren faktiskt gör sitt jobb. Får personen tillräcklig uppskattning?

– Mycket i dagens arbetsliv handlar om långsiktiga mål, men det är den direkta och personliga bekräftelsen för konkreta ageranden i vardagen som

är motiverande. När arbetet sällan ger någon konkret bekräftelse i sig blir det extra viktigt att chefen visar uppskattning.

Många går till jobbet trots att de tycker att det är tråkigt. De arbetar för att undvika arbetslöshet, inte för att de trivs. Det leder till sämre arbetsresultat och är en katastrof rent ekonomiskt, enligt engagemangsexperten Janne Björge. Han är VD på kommunikationsföretaget Nineyards och föreläser om medarbetarengagemang.

– Brist på engagemang bland medarbetare kostar pengar. Det är affärskritiskt. Men man måste mäta och följa upp, för det är först när det blir konkret som man kommer jobba med det.

Personalens engagemang mäts ofta i medarbetarundersökningar. De siffrorna kan användas för att göra en uppskattning av engagemangsläckaget, som Janne Björge kallar det. Varje medarbetare som är omotiverad på jobbet

presterar kanske omkring hälften av sin kapacitet. Kostnaden för engagemangsläckaget blir då en halv årslön för varje omotiverad medarbetare.

Janne Björges erfarenhet är att personer som är omotiverade på jobbet själva lider av det.

– När man ställer frågan har de exakt samma känsla och har redan mentalt börjat montera ner. Så det är en skön diskussion att kunna ta. Ha inställningen, "vi hjälps åt med detta".

Cissela Björks bästa råd till chefer som upplever att medarbetare stannar på arbetsplatsen trots att de egentligen brinner för något annat är att prata om vad det är personen saknar på det nuvarande jobbet.

– Vad är det som skulle vara så spännande med ett annat jobb? Ofta kan man finna vägar inom den nuvarande organisationen så att personen får jobba mer med det just han eller hon brinner för. ●