



Det har ofta sagts att ledarens uppgift är att skapa visioner och mål för sina grupper och organisationer. Det är sant, det är viktigt. För att lyckas uppnå visionen och målen, behöver ledare verkligen förstå styrkan i sina medarbetare, vad de behöver för att vara motiverade och hur man gör det mesta av de anställdas resurser. Det skriver **Birgitta Sjöstrand**, förändringskonsult, föreläsare och ledarskapsutbildare.

Motivera medarbetare i förändring

Vi vet att grupper och individer är motiverade på olika sätt; de tänker annorlunda, arbetar på olika sätt och är effektiva under olika förhållanden. När ledare förstår sina egna, sina teams och sina kunders motivationsmönster, har de den information de behöver för att planera hur de ska uppnå målen. Då får de också verktyg att bli en övertygande ledare. Detta är viktigt inte minst när det ska genomföras en förändring på arbetsplatsen. Ju större förändring, desto mer kan gå fel. Inte minst att få med sig de anställda på "förändringsbussen".

Normalt har ledningen jobbat med förändringen under en längre tid när den blir presenterad för medarbetarna. Redan då är förändringsbussen i rörelse. Att hitta och stanna vid busshållplatsen där medarbetarna står brukar vara det första stora hindret. Om inte förändringsbussen stannar precis där medarbetarna befinner sig utan stannar lite längre bort, kan chefen stå och ropa och locka för att personalen ska komma. Några kanske kommer, men inte de allra flesta. Hur mycket tid och pengar skulle organisationerna spara genom att veta exakt var de ska stanna bussen?

Om ledare visste hur de skulle motivera i förändring (och i vardagen) skulle de kunna influera och påverka personal, kunder, intressegrupper och andra på ett enklare sätt och slippa gissa var allas busshållplatser ligger. Vi tror ofta att vi vet, för vi använder verktyg som DISC, Extended DISC, MBTI

” Om inte förändringsbussen stannar precis där medarbetarna befinner sig utan stannar lite längre bort, kan chefen stå och ropa och locka för att personalen ska komma.”



eller något av de andra populära verktygen på marknaden. Jag är själv utbildare i en del av dessa verktyg och en av mina samarbetspartners har använt sig av dem i 25 år. De är inte dåliga. De är bara ganska breda och översiktliga. Dessutom är de alla *självskattande* och det betyder att hur du mår just den dagen spelar in, vad du jobbat med senaste veckan, vad du tänker på när du tänker på arbetet, om det nu är i arbetskontext du svarar. Är det möten, skriva rapporter, utföra tester, sälja, ta beslut eller vad? Du kan mycket väl ha olika beteenden i olika kontexter.

Var är din egen hållplats när det gäller förändring? Ju vidare kontext desto större felmarginal har utfallet.

Jag vill här berätta om ett helt annat verktyg, LAB Profile, som du i konversation med någon annan snabbt kan använda dig av när det gäller motivation och inflytande samt när du behöver veta exakt var busshållplatsen personen står vid ligger. Se gärna faktarutan om du är intresserad av bakgrundsforskningen. Det finns sex startande motivationsmönster, som visar hur du kan starta någons motivation. Det finns åtta upprätthållande motivationsmönster, när du behöver fortsätta motivera någon som redan är mitt uppe i arbetet. Verktyget används till ledarskap, försäljning, rekrytering, marknadsföringskampanjer, förändringsarbete, förhandlingar m.m. över hela världen

Översikt av de startande motivationsmönstren i LAB Profile

Det viktigaste är att hålla sig till samma kontext, sammanhang, när vi undersöker motivationen hos personen vi pratar med. Så fort kontexten ändras kan svaren ändras. Eftersom drivkrafterna är olika och styrs av vad som är viktigast för personen i just den kontexten, är det naturligt att fråga vad det är som är viktigast. Du kommer att få olika värdeord eller meningar som svar. Om du använder dig av exakt de orden när du pratar med personen kommer han eller hon att känna sig motiverad. Vad är de här olika motivationsmönstren och hur fungerar de? Mönstren är filter vi har i hjärnan när vi kommunicerar med oss själva och andra. De fungerar som radiokanaler. Sänder vi på fel kanal uppfattar inte mottagaren vad vi säger, alternativt

känner sig totalt omotiverad. Vi kan alltså ta bort drivkraften från någon genom att säga fel saker. Alla mönster är som en glidande skala, vi behöver inte vara i ytterlighet utan kan finnas mer i mitten i vissa kontexter.

” Mönstren är filter vi har i hjärnan när vi kommunicerar med oss själva och andra. De är som radiokanaler.

Till eller ifrån visar riktningen av motivationen

Till: Personer med till-mönster är motiverade av att nå uppsatta mål, de gillar att få, vinna, ha, de är bra på att prioritera men inte lika bra på problemlösning. De blir fulla av energi när de tänker på sina mål – saknar de mål tappar de sin energi.

Ifrån: Personer med ifrån-mönster är problemlösarna, de vet vad som ska undvikas, de håller inte ögonen på målet utan det som inte fungerar fångar deras intresse. De är duktiga på att peka ut hinder under planeringsstadierna. Människor med motivationsmönstret ifrån betyder inte att de saknar mål. Ifrån betyder bara att kraften kommer från deadlines istället för delmål, problemlösning istället för fullt fokus framåt. ”Sista droppen” är en typisk ifrån-kraft. När det absolut inte går längre utan det måste till en förändring. Tidningar säljer på ifrån-kraft hela tiden t.ex. bantningstips till personer som vill ifrån att vara tjock. Ifrånpersoner behöver ”hotiveras” att göra något.

Ledningsgrupper är mer till, idrottare i sin utövning är också mer till, de sätter mål för att bli snabbare, hoppa

högre eller längre. Läkare som grupp är mer ifrån, de söker vad som inte fungerar. Försäkringsbranschen är också mer ifrån.

Intern eller extern bestämmer var beslutet tas

Intern: Människor med internt mönster skaffar sig sin egen motivation. De bestämmer själva över sitt arbets kvaliteten. Får de negativ återkoppling på sitt arbete, som de själva är nöjda med, kan de ifrågasätta den andra personens åsikter. Har du medarbetare som har internmönster kan de uppfatta instruktion som information. För att motivera en person med det här mönstret bör du ge förslag och inte peka med hela handen.

Extern: Personer med externt mönster behöver andra människors åsikter och yttre direktiv. Får de inte feedback vet de inte om arbetet är tillräckligt bra. De kan också få feedback genom jämförelser i t.ex. siffror och rapporter. De gillar referenser och checkar gärna av vad andra tycker om olika saker. I resebranschen har man upptäckt detta och nu kan man få referenser genom t.ex. Tripadvisor inför semesterplaneringen.

Valmöjlighet eller procedur, hur utför jag mitt jobb

Valmöjlighet: Personer med valmöjlighetsmönster vill ha flera alternativ, de vill göra på olika sätt, de är motiverade att hitta annorlunda nya sätt att göra saker på. De har svårt att följa rutiner. Ge dem en säker plan att följa för att bli miljonär, så känner de att de måste förbättra planen.

Procedur: Personer med detta mönster gillar att följa en viss process, de tror att det finns ett rätt sätt att göra saker på. De gillar att ha en procedur att följa med en början, en mitt och ett slut. De kan ha mindre lätt att följa med en som ger flera alternativa lösningar.

Smartphones är typiska valmöjlighetsapparater. Du hoppar mellan olika appar. IKEA är ett typiskt procedurföretag, du följer vägen på golvet i affären och när du fått hem bokhyllan skall den skruvas ihop enligt en plan som följer med.

Likhet eller skillnad, hur ofta vill du ha förändring?

Likhet: Människor med likhetsmönster vill att saker inom den utvalda kontexten är detsamma hela tiden. De kan acceptera förändring vart tionde år, men initierar själva en förändring vart 15-25:e år. Hur många känner du med det här mönstret i kontexten sommarstuga?

Likhet med undantag: De gillar likhet men accepterar förbättringar. Tänk evolution. I Rodger Baileys stora undersökning (se faktarutan) visade det sig att 65 procent har det här mönstret. De kan ta en större förändring vart sjunde år. Vi pratar ofta om 7-års cykler, "seven year itch" för gifta, 7-års olycka när vi slår sönder en spegel osv. Motivera genom att prata om förbättringar, istället för förändringar.

” Tänk om nästa förändring eller förbättring du vill genomföra gör att du uppnår målen mycket snabbare och enklare och slipper bakåträvar och de som sätter käppar i hjulet.

Skillnad: Personer med det här mönstret gillar förändringar, revolution. De motsätter sig statiska och stabila situationer. De behöver en större förändring varje eller vartannat år. Får de inte det, kan de lämna jobbet. Ofta sorterar chefer på skillnad, de letar efter vad som kan förändras till det bättre hela tiden.

Agera eller vara reaktiv, hur proaktiva är vi?

Agera: De hoppar rakt in i situationer utan att tänka eller analysera. De startar saker på eget initiativ och visar sällan hänsyn till andra. "Just do it!" som NIKE-reklamen säger.

Reaktiv: Kan överväga utan att handla, de vill förstå till fullo och göra bedömningar innan de agerar. De är duktiga analytiker men kan göra an-

dra upprörda då de sällan "kommer till skott". De allra flesta människor befinner sig någonstans i mitten i de flesta kontexter.

Det här var de sex startande mönstren. Vi har naturligtvis inte ett mönster i taget utan det är en kombination av dessa hela tiden. Vill du motivera personer som har mönstren:

Till, extern, procedur kan du säga: Om du följer processen ger det dig det erkännande du förtjänar.

Ifrån, intern, valmöjlighet kan du säga: Får jag föreslå att du tittar på lite olika sätt att lösa problemet.

Vilka personer vill du influera och vilka mönster har de i den nuvarande kontexten?

Upprätthållande motivationsmönster

Nu när vi gått igenom de startande mönstren kan det vara kul att titta på de som upprätthåller motivationen under arbetsdagens gång. Dessa är också på en glidande skala och kontextberoende.

Specifik eller generell, zoomar du in eller ut?

Specifik, personer som är intresserade av att jobba med detaljer (gärna i sekvens).

Generell, har lättare att se översikter och koncept. Blir trött av för många detaljer.

Ledningsgrupper brukar gilla att zooma ut, laboratorieassistenter är duktiga på detaljarbete.

Själv eller annan, hur lätt vi har att skapa kontakt med andra

Själv betyder att personen inte kan läsa av eller visa kroppsspråk och vill enbart ha fakta. Har du sett "Big bang theory", en TV serie som gått i många år, uppvisar karaktären Sheldon Cooper detta mönster.

Annan betyder att personen skapar bra kontakt med andra, visar och läser kroppsspråk och mimik. De flesta av oss är ganska bra på detta.

Stressrespons: känsla, val eller tanke

Känsla, när personen går in i en upprörd känsla vid stress och stannar där.

Val, personen går in i känslan, men upplever sig ha ett val och kan gå ur upprördheten och utföra arbetet.

Tanke, personen använder bara tankeverksamhet och får jobbet gjort utan att blanda in känslor. Känslorna kan släppas fram senare. Polis, räddningstjänst och flygledare behöver stressresponsen tanke.

Oberoende, närhet eller tillsammans, hur vi jobbar bäst

Oberoende, vi vill helst jobba utan inblandning av andra. Helst i eget rum.

Närhet, här jobbar personen med eget ansvar, men har andra i sitt team och kan inte utföra jobbet om inte det finns andra människor.

Tillsammans, jobbar i grupp med gemensamt ansvar.

Person eller sak, var ligger intresset?

Person, människor, känslor och reaktioner är mest intressant.

Sak, uppgifter, processer och resultat är mest intressant.

Mina regler gäller för mig och för dig, eller? 4 regelstrukturer

Mina/mina betyder att jag vet mina regler och jag kan tala om för dig vad du ska göra.

Mina/mina regler för mig/vem bryr sig. Brukar kallas för "Hells angels" regelstruktur



KUNDTJÄNSTFÖRÄNDRING

Jag vill berätta om ett uppdrag hos en kundtjänstavdelning som behövde hjälp att ta hand om irriterade kunder. Ett bra sätt att börja är att ta reda på i vilken nivå förändringen ska ske. Amerikanen Robert Dilts har forskat mycket på förändringar och deras sex olika nivåer i hur det fungerar hos oss människor. Det är som att gå upp för en trappa. Om vi vill förändra på en nivå behöver gå till nivån strax ovanför, för att det ska bli en bestående förändring. Nivåerna är uppifrån och ner: Vision/högre syfte, identitet, värderingar/föreställningar, förmåga/kunnande, beteende och miljö, inre och yttre.

Kundtjänsten behöver ändra sitt beteende för att ta hand om upprörda kunder bättre. Steget ovanför beteende är förmåga/kunnande. Medarbetarna behöver alltså lära sig något för att förändra sitt beteende.

Hur den normala kundens mönster ser ut när de ringer:

Externa – Villiga att följa instruktioner
Till och ifrån – De har ett mål och vill ifrån ett problem
Procedur – De följer med i processen
Sak – De är fokuserade på sin uppgift
Stressrespons – Neutral

Kundservicearbetarna är duktiga på att matcha kundernas mönster, de håller sig till uppgiften och följer proceduren punkt för punkt. Problemet uppstår när en kund som ringer är mycket upprörd, då är det en annan kontext och det gamla vanliga fungerar inte längre.

En upprörd kund har de här mönstren:

Interna – De vill inte att någon ska säga till dem vad de ska göra

Starkt ifrån – De vill ifrån sitt problem

Valmöjlighet – De vill att regler ska brytas för att lösa just deras problem

Person – De vill att just personen de pratar med ska hjälpa

Agera – De vill ha hjälp NU

Stressrespons – Känsla, de är i ett mycket negativt sinnestillstånd

NY RUTIN VID IRRITERADE KUNDER

Medarbetarna behöver ta till sig kunskap hur de ska agera för att även de irriterade kunderna ska få bra service. Här är en 5-steps process som implementerades hos kundserviceavdelningen:

1. Hög rösten så att du nästan matchar kundens volym. Varning, låt inte arg på kunden
2. Gör ett utrop av överraskning och elände. "Nej men vad säger du!"
3. Behandla problemet som det nödläge det är för kunden
4. Repetera kundens kriterium och ord tillbaka till kunden så den känner sig hörd
5. Var säker på att du fullt ut förstår kundens situation genom att sammanfatta det du förstått – hjälp kunden

Det går inte att tala förnuftigt till en person som är upprörd. Matcha i röstläge och så småningom följer personen med ner i ett mer normalt tonläge. Ta alltid hand om känslorna först! Sedan är det lättare att göra om och göra rätt för att så småningom, under samtalet, bygga en god relation med kunden igen.

Nej/mina Inga regler för mig och mina regler för dig. Den här personen vet inte sina regler och för att få fram vad som skall göras kan frågan vara: Hur skulle du berätta för din kollega vad den ska göra? Då kommer personen att hitta sina regler så småningom.

Mina/dina Mina regler för mig och dina regler för dig. Inom coaching används mina/dina. Jag vet vad jag ska göra och jag är helt öppen för vad och hur du vill göra.

De flesta har den första regelstrukturen mina/mina, de vet vad de ska göra och har inga problem att tala om för andra vad de ska göra.

Hur blir människor övertygade?

Genom att se, **höra, göra eller läsa** blir personer övertygade om att någon eller något är bra. I marknadsföring mäts hur många gånger någon behöver se

och höra en reklamfilm innan de kommer ihåg varumärket.

Hur många gånger behöver personen se, höra, göra något, t.ex. jobba tillsammans eller läsa något för att bli övertygad? Svaret ligger i antingen **antal gånger, automatisk** dvs direkt, **oföränderlig** dvs aldrig, varje gång är en ny gång eller över en **tidsperiod**. De flesta behöver minst tre gånger för att bli övertygade.

Vid förändringar på arbetsplatsen, vid kundkontakter och för motivationen har dessa mönster stor betydelse. När vi har bra kunskaper om de olika mönster som är viktigast är det lättare att prata med de människor vi vill motivera eller influera. Det kan vara medarbetare, chefer, kunder, familjemedlemmar eller andra. När vi sänder på mottagarens kanal behöver personerna inte göra om ditt budskap så att det passar dem. Har du varit med om

att inte nå fram till någon? Vi tenderar att prata i de mönster vi har själva. Passar de inte med mottagarens mönster gör vi det mindre lätt för oss själva.

Radiokanal för se, höra och känna

När vi pratar med andra har vi ett ansvar att undersöka att den andra förstår vad vi säger. Vi sänder vår kommunikation på mottagarens villkor. Förstår de inte vad vi säger får vi ändra och prova på ett annat sätt. Det är lite som om vi har olika radiokanaler i hjärnan, vi tar bara in på vissa frekvenser, allt annat filtreras bort. De tre främsta kanalerna vi har är att se, höra och känna. En del människor sänder och tar emot främst på den visuella kanalen. De använder ord som klarhet, belysa, dimma, vision, de pratar i bilder och har ett lite högre tempo när de pratar för de får bilder i hjärnan hela tiden. Den andra kanalen är den auditiva, de som vill diskutera, lyssna in,

höra vad som sägs, de har mer tyngd på orden och deras betydelse. Det är viktigt att det finns en resonans och att något låter bra, eller slår an en sträng hos dem innan de tar beslut. Den tredje kanalen är den kinestetiska, kännandet både som beröring och att det känns bra i kroppen. De vill vrida och vända på problemen, saken är tung eller lätt, magkänslan ska vara bra innan de kan gå vidare. Talar du med en kinestetisk person med visuella ord fordrar det att de omvandlar det du säger på ett omedvetet plan och det tar en hel del energi. Hur skulle det vara om vi lärde oss att använda ord ur alla tre kanalerna när vi pratar med andra? Hur mycket lättare skulle det bli då med kommunikationen? Jämför det med motivationsmönstren. Det är inte helt lätt att tala i alla motivationsmönster hela tiden så varför inte ställa några frågor så du vet vilka mönster som är viktigast för personen. Det sista du vill är säkert att ta bort motivationen för andra.

Förändringskommunikation

Det är inte ovanligt i organisationer att ledningen kommer med sin "förändringsbuss" och ska berätta om det nya önskade läget. De pratar om förändringens mål och resultat i översiktliga termer visar schematiska bilder över hur processen kommer att gå till. Om vi analyserar i mönstren betyder det: skillnad, till, generell, visuella-kanalen, procedur, och förmodligen sak.

Stannar bussen vid rätt hållplats? Vi undersöker vad medarbetarna har för tankar:

Ytterligare förändringar! Jag orkar inte med det mer, det var ju bara förra året vi skulle ändra en massa saker, vi har ju inte ens hunnit implementera allt det ännu. Vad betyder det för min vardag? Vad betyder öppet kontorslandskap med inga egna fasta platser? Ska jag inte få ha ett eget bord? Nu känner jag mig orolig. Vad händer med mina närmaste medarbetare? Ska vi inte sitta tillsammans längre?

Bara här ser vi helt andra mönster: **Ifrån, likhet med undantag, person, stressrespons känsla, detalj, auditiv/kinestetisk-kanal.** Som du ser stannar förändringsbussen inte i närheten av medarbetarna. Genom att ändra i sin kommunikation efter att ha tagit

reda på vad medarbetarna säger och analyserat svaret kan det bli så mycket lättare att ratta in den "radiokanal" som personalen lyssnar på. Tror du att kommunikationen av förändringen skulle kunna genomföras på ett helt annat sätt? Vilket resultat skulle det kunna ge?

Andra förändringar

Verktyget LAB Profile kan användas i alla möjliga förändringar. Genom att fundera över hur du vill att medarbetarna ska bete sig i det önskade läget, jämfört med hur de beter sig idag, är det lättare att förstå hur förändringen bör gå till. Genom att vi vet hur vi använder oss av språkmönstren som korrelerar med beteendena är det lättare att vara exakt vid rätt busshållplats när det är dags för medarbetarna att

kliva på förändringsbussen. Tänk om nästa förändring eller förbättring du vill genomföra gör att du uppnår målen mycket snabbare och enklare och slipper bakåsträvar och de som sätter käppar i hjulet. Du behöver inte lite på mina ord, prova själv. Fler och fler i världen använder sig av LAB Profile då det fungerar bättre än de självskattande verktygen. Det är lätt att följa steg för steg och har många alternativa användningsområden.



BIRGITTA SJÖSTRAND
Förändringskonsult, föreläsare
och ledarskapsutbildare



BAKGRUND

Redan Carl Jung fann olika motsatspar vid beteendeundersökningar. Leslie Cameron-Bandler forskade vidare på Carl Jungs motsatspar och hittade många av dessa, varav ca 60 stycken verkar spela större roll som filter i våra hjärnor. Hennes forskning ligger till grund för Rodger Baileys undersökning av vad som är motiverande mönster. Han kom fram till att det finns sex stycken startande och åtta upprätthållande motivationsmönster. Dessa visar sig tydligt i våra beteenden och också i vårt språk, hur vi uttrycker oss. Detta medför att vi i konversation, genom att ställa vissa frågor, strukturerat kan kartlägga personers motivation, hur de processar information och hur de tar beslut. Eftersom det **inte** är självskattande frågor uteblir vinklingen som kan förekomma när personer själva fyller i svar på frågor. Dessutom är det till fördel att använda vetenskapliga metoder när man tycker sig ha fått svar på sina frågor, genom att gissa och testa, dvs ställa kontrollfrågor och kalibrera av kroppsspråk och mimik samt lyssna på svaret hos personen. Rodger Bailey genomförde en större undersökning med ca 200 000 personer i Nordamerika; USA och Kanada samt västra Europa under senare delen av 1980-talet för att kartlägga människors motivationsmönster i kontexten arbete. Det är viktigt att kontexten är densamma i hela processen. Byter vi till olika kontexter blir ju inte analysen riktig. Du vet säkert med dig själv att du motiveras olika när du firar jul, är på jobbet eller köper bil. Verktöget kom att heta LAB Profile®, LAB står för Language And Behaviour. Kanadensiskan Shelle Rose Charvet har ägnat sitt liv åt att utbilda i LAB Profile och har skrivit två böcker som beskriver verktyget. Artikelförfattaren Birgitta Sjöstrand har blivit utbildad till den högsta nivån, Master consultant, och arbetar ibland med Ms Charvet.