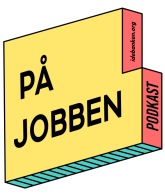


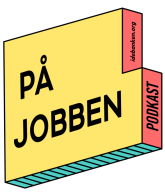
- LORENTZ: Hvor viktig er anerkjennelse, tilbakemeldinger og ros på motivasjon? Og hvordan skaper man en god tilbakemeldingskultur på arbeidsplassen? I denne episoden så har vi invitert forfatter og kursleder Grethe Holtan i studio for å prate om hva en tilbakemelding er for noe, og om hvordan man gir en tilbakemelding slik at den treffer best. Mitt navn er Cato Lorentz, og du hører på *På jobben*, podkysten som tar for seg det meste av de som skjer på en arbeidsplass. Ja, velkommen, Grethe.
- HOLTAN: Tusen takk.
- LORENTZ: Vi skal snakke om tilbakemeldinger og tilbakemeldingskultur. Viktig tema. Men før vi går videre så har jeg lyst til å høre på om du kan hjelpe oss å rydde litt i disse begrepene. For ofte når vi snakker om tilbakemeldinger på arbeidsplassen, så snakker vi om ... Vi bruker ord som «anerkjennelse», «tilbakemelding», «konstruktiv kritikk», «ros» ... Hva er hva? Kan du hjelpe oss litt på veien her, så vi skjønner det?
- HOLTAN: Ja. Anerkjennelse går på relasjon og person. Det går på at man har en god dialog, at man liker hverandre osv., uavhengig av prestasjon, uansett om du gjør feil eller ikke. Og de fleste som har en leder lurer på én ting: Liker lederen meg? Og det går vi rundt og tenker på fordi at vi trenger det, fordi vi er mennesker, og vi er avhengig av hverandre, og vi liker å være i et fellesskap. Så hvis du er leder og hører på dette her: Vis at du liker medarbeiderne dine, vis det i kroppsspråk, i måten du kommuniserer på, for det er sosialt samspill. Veldig mange tenker at det bare handler om jobb, men det er et sosialt samspill. Så det var anerkjennelse. Det går altså på relasjon og person. Tilbakemelding går på aksjon eller handling eller



kommunikasjon eller sak. Og når man skal gi en tilbakemelding så er det for å hjelpe, for å motivere den som skal gjøre en ting til å gjøre det på en annen måte, det skal bli bedre, det skal være motiverende, man skal sette i gang inspirasjon hos den som får tilbakemelding. Man skal ikke straffe, man skal ikke såre eller si for mye unødvendig, man skal gi det for å hjelpe. Og tilbakemelding bør helst være muntlig, fordi at det blir så hardt, og det kan misforstås, og det blir dokumentert hvis det blir skrevet ned. Og da kan mange bli litt demotivert av det, litt redd, føle at man gjør mye feil, ikke er bra nok, lurer på om den som gir tilbakemelding ikke er fornøyd med det du gjør, mens det er motsatt. Den som gir tilbakemelding er på, er aktiv, følger med, ønsker å motivere, viser engasjement, og inspirere. Så jeg pleier å si at tilbakemelding bør være muntlig, det bør være som en slags diskusjon. Ikke så hardt mellom de to som snakker sammen, fordi at målet er jo å få et bedre resultat. Eller korrigere underveis, små ting. Når det gjelder dette her med tilbakemelding så er det også det å bli sett. Så lenge det er positivt og motiverende, så vil den som får tilbakemeldingen føle seg sett og motivert og kanskje inspirert til å jobbe ekstra hardt, levere enda mer, levere før tidsfristen. Fordi at når du vet at du blir fulgt med, eller blir sett, så vil det også forsterke relasjonen, og dermed ønsker du også å gjøre en bra jobb. For du vet at da får du en god tilbakemelding. Så var det ... Hva var det neste du spurte om, Cato?

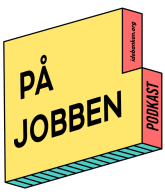
**LORENTZ:** Du kan gjerne ... Nå var du så godt i gang, så nå tenker jeg at du kan gjerne gå videre og si litt om hva som ... Nå har vi fått høre veldig bra om hva som er anerkjennelse og tilbakemeldinger, og vi skal gå litt dypere inn på det.

**HOLTAN:** Ja.

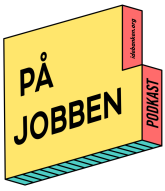


- LORENTZ: Men det siste jeg snakket om, det var ros.
- HOLTAN: Ros, ja.
- LORENTZ: For ros er også en sånn ting vi snakker om ofte på arbeidsplassene.
- HOLTAN: Ja. Ros er noe som ledere og andre bør ta mye mer alvorlig enn de gjør. Mange ledere går rundt og sier: «Keep up the good work, «well done», «bra jobba, kom igjen, stå på», det blir veldig sånn ... Hvis du er seriøs og jobber hardt, så virker det så flåsete og useriøst av den som sier det at det ikke blir noe ros – det blir bare patetisk eller kanskje demotiverende. Og du føler ikke at du får noe ros. Så ros skal være ut fra et utgangspunkt eller noe som er satt opp på forhånd. Det kan være mål, det kan være tidsfrister vi skal nå, det kan være hvor langt vi har kommet i en prosess. Det skal være målbart, konkret, det skal være rettferdig ... Det betyr at hvem som helst skal kunne få den rosen ut fra de kriteriene som er satt opp, og ros skal gis i plenum.
- LORENTZ: Ja.
- HOLTAN: Fordi det er en slags større anerkjennelse, på en måte. Du har nådd et mål, det er rettferdig – det er ikke noe smisk eller trynefaktor her, det er rettferdig, det er målbart og det gjelder for alle som er med, som ønsker å være med. Og man får en slags ekstra anerkjennelse fordi man har oppnådd et godt resultat. Og dermed kan man få ros. Jeg glemte kanskje å si at tilbakemelding bør egentlig gjøres én til én, eller ... Det kan godt være flere i rommet, så lenge det er positivt og ingen blir truet av det. Mens ros bør være i plenum, fordi at det er en ekstra anerkjennelse.

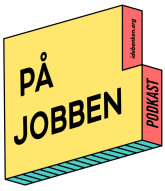
[0:05:36]



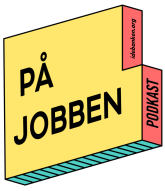
- LORENTZ: Ja, interessant. For å gå litt videre på dette som går på tilbakemeldinger, da, som ... Det er snakket veldig mye om på arbeidsplasser rundt omkring i Norges land, det kan vi være enig i?
- HOLTAN: Ja.
- LORENTZ: Dette er viktig.
- HOLTAN: Ja.
- LORENTZ: Det betyr mye, det tror jeg vi alle er enig i òg?
- HOLTAN: Mhm.
- LORENTZ: At effekten av å få en tilbakemelding, hvis den er god eller gjort på riktig måte, sånn som du forklarer oss, kan ha veldig stor effekt – kan det ikke det?
- HOLTAN: Ja, enorm.
- LORENTZ: Hvorfor er det viktig for oss mennesker å få disse tilbakemeldingene?
- HOLTAN: En ting er fordi at vi blir sett, og vi føler oss viktige – at vi gjør noe viktig og at noen bryr seg. Og at det er veldig fint å få tilbakemelding fra andre for å få nye innspill, og se det i en større helhet eller forstå hva som er viktig for bedriften. Det er ikke alltid vi klarer å ta det inn, eller forstå det med én gang. Og det er ofte prosesser, vet du, så kommer det nye ting, nye lovverk, lovgivning, nye innspill, fokusområder ... Det kan være hva som helst, noe som skjer i media eller noe sånt som vi skal ta med – derfor må vi på en måte få all den informasjonen vi trenger.



- LORENTZ: Mhm. Og du har jo sagt i andre sammenhenger at mennesker jobber for andre menneskers gunst, aksept og tilbakemelding.
- HOLTAN: Ja.
- LORENTZ: Kan du utdype litt? Hva mener du? Er det så enkelt at grunnen til at vi jobber er for å bli akseptert av det ytre? Av andre?
- HOLTAN: Ja, og så tror jeg det er samspill. Å jobbe alene er ganske tungt. Eller, man jobber ikke for et bygg eller et merke, man får energi, eller man får en slags næring av hverandre. Så vi spiller hverandre gode, eller motiverer hverandre bare ved at vi er flere enn én, da. Så ... Og vi vet jo det at det betyr enormt på en arbeidsplass at du trives. At du har folk du kan stole på, som du kan ha det gøy med ... At man kan få være litt sånn ... Være seg selv, på en måte. At det gir masse, man får venner, man får gode kolleger, man får et nettverk. Det betyr enormt for trivsel og arbeidsglede.
- LORENTZ: Ja.
- HOLTAN: Og det å føle seg inkludert, at du er en del av en gjeng. For det er et sosialt samspill, vi er helt avhengig av det.
- LORENTZ: Ja. Og så er det interessant, fordi at jeg har òg sett at du har sagt tidligere at tilbakemeldingen gjerne må tilpasses den enkelte person?
- HOLTAN: Ja.
- LORENTZ: Altså at den skal passe til den personen og den relasjonen du har med den personen.
- HOLTAN: Mhm.



- LORENTZ: Det høres litt utfordrende ut. Si du er en leder i en bedrift, og du har 20–30 ansatte som du har oppfølgingsansvar for, så skal alle tilbakemeldingene gjerne passe den enkelte, og da snakker vi forskjellige personligheter og folk med forskjellig erfaring. Hvordan skal man klare å få til noe såpass krevende?
- HOLTAN: Ja. Det er jo det at du må bli litt kjent med dem. Og det at du skal finne ut: Hva er det som motiverer dem? Du kan jo ikke drive og psykoanalysere alle sammen, det er jo vanskelig. Men du får en slags følelse, en relasjon, da. Og du ser raskt hvordan folk jobber og hva som skal til for at de skal strekke seg ekstra langt eller bli motivert, da. Noen er veldig selvstendige, og de trenger en annen type tilbakemelding enn de som gjerne vil ha mer instruksjoner, rådgivning eller oppfølging. Og det er det medarbeideren som signaliserer veldig ofte. Og det blir ikke sagt, det står heller ikke i panna, men det kommer fram når man da kommer i gang og jobber sammen. Og det viktigste for en leder er å vite hva det er den andre trenger. Og hva forventer den fra deg? Og selv om ikke du kan gi det, nødvendigvis, så tar vi en diskusjon på det. Hvordan skal vi få det her til? Hva er viktig? Hvordan skal vi komme oss videre?
- LORENTZ: Ja. Men igjen, det må være ganske krevende, og det må jo på en måte jobbes ganske konkret med, da. For det å bli kjent med sine ansatte ... Og så er det sånn at her snakker vi om tilbakemeldinger mellom de ansatte òg.
- HOLTAN: Ja.
- LORENTZ: Ikke sant, og de må òg være kjent med hverandre for å forstå hva det er som treffer den andres behov i forhold til dette.
- HOLTAN: Mhm.



LORENTZ: Finnes det måter å jobbe med dette på? Å få det til på en arbeidsplass? Har du noen råd og tips der?

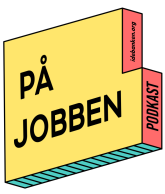
HOLTAN: Ja, det er jo en del snakk om ekstrovert og introvert i personligheten. Og vi vet jo det at ekstroverte, de ønsker mer sosial kontakt og hyppigere kontakt, mens introverte, de liker å få gå dypt med én gang, gå veldig på sak, klare instruksjoner og så trekke seg tilbake, og så jobbe, og så møtes igjen. Så når man har prosjektmøter og gruppemøter og alt dette her, så pleier jeg å si at «Nå tar vi det viktigste først, så de såkalt introverte kan trekke seg tilbake etter et par timers tid, mens de ekstroverte og de som ønsker å snakke og diskutere begreper, konsepter og drodle litt, kan bruke lenger tid etterpå», uten at det skal være noe negativt. Og uten at man skal bli sure og sinte på hverandre, men si: «Ok, da ... Vi er litt forskjellige, vi jobber litt forskjellig.» Og det har jeg hatt veldig suksess med når jeg har vært ute i bedrifter og jobbet, for å få en sånn dynamikk til, og at det er akseptert.

[0:10:39]

LORENTZ: Ja.

HOLTAN: Og så er det dette her med hvor hyppig tilbakemelding trenger folk, i forhold til andre? Og hvordan gjør vi det. Og det er en diskusjon. Det snakker man om. Og så ser man også, hvis man har en del deadlines og prosjektledelse, at man ser at ... Man ser det ganske raskt, hvem som trenger hva. Det kommer av seg selv, man må ikke si det, nødvendigvis, det kommer av seg selv. Man står fast, man får ikke svar der, man trenger hjelp, osv.

LORENTZ: Ja. Og du sier du ser det ganske raskt, men der er jo f.eks. ledere på bedrifter forskjellige?



HOLTAN: Ja.

LORENTZ: Det er noen som er gode på dette?

HOLTAN: Ja.

LORENTZ: Nærmest naturlig god på å se disse tingene, fordi de er gode på relasjoner, og gode til å fange mennesker.

HOLTAN: Ja.

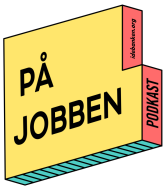
LORENTZ: Men så finnes det ledere som kanskje ikke har de evnene like mye, men de er ledere, og de ønsker å få dette satt i system og gjøre det. Og er ikke det litt av poenget, å sette dette i et system sånn at ikke det avhenger av en enkeltperson, en enkelt leder? Eller akkurat de ansatte som er der til enhver tid, for det skifter jo?

HOLTAN: Det skifter.

LORENTZ: Så det å sette det i system, hvordan kan man klare det?

HOLTAN: La meg først svare på det første du spurte om, dette her med: Hvordan gjør du det hvis du ikke kjenner noen fra før, og du ikke har tid og du er langt unna dine medarbeidere? Og da har jeg en teknikk som heter hjerte, sak, hjerte, som går på at før du skal si det du skal si så skal du jobbe litt med relasjonen. Bli litt kjent, si hei og hå, «hvordan går det?», «jobber du her?», «hvor lenge har du vært her?» osv. Og litt hva vi skal snakke om. Og så kommer man til saken, avklaring frem og tilbake, toveis, og så avslutter man med å bekrefte den andre på relasjon på person. Og det kan man kanskje si: «Ja, men er ikke det vanlig folkeskikk, da?» Men det er mange som ikke tenker over at det må vi gjøre på jobben. Det er mer sånn vi gjør privat eller sosialt, men det er veldig effektivt for å få en ikke-maskin med seg, altså





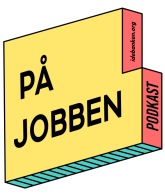
et menneske med seg. Det handler om å få kontakt, vise at du ser dem, vise at du liker dem, at du lytter og at det er en toveis. Og så har de lyst til å jobbe for deg, de har lyst til å gjøre jobben for deg, eller nå en tidsfrist eller komme videre. Fordi det er hyggelig.

LORENTZ: Ja. Og det er jo en ... Du har jo vært i næringslivet i mange år tidligere, og er nå daglig leder for Sinius, og ...

HOLTAN: Ja.

LORENTZ: Sånn som du ser det, er vi gode nok til disse tingene? Er vi gode nok til å gi tilbakemeldinger, ros, på norske arbeidsplasser?

HOLTAN: Jeg synes jo ikke det, personlig. Jeg har kanskje ikke så mye dokumentasjon for det, men i forhold til andre land ... Jeg har jobbet i Nederland ett år, og litt i Danmark, så går det mye på at vi er jo litt introverte som kultur, og vi er så redde for å si ting til hverandre, og vi er redd for at det skal bli feil, og vi tenker kanskje litt negativt, at da er det liksom litt korrigering, og da er det ris, da. Så vi er litt forsiktige, vi trekker oss kanskje litt mer unna. Men jeg tenker at både selv som leder, og som kursleder og konsulent, så er det ... Det må settes i system, for du har så mye å gjøre ... Vi alle har e-mailer og vi har ting som skal gjøres hele tiden, veldig, veldig, veldig mye. Så vi må prøve å tenke: Hvordan kan vi organisere dette her? Hvordan kan vi få alle med oss til å snakke om dette her? Hva skal vi gjøre i forhold til verdiene våre til firmaer, til bedriftskulturen, har vi noen mål? Hva passer vår næring eller bransje? Og hva er vi bekvem med? Det kan bli for mye hvis det blir veldig teatralisk eller overdrevet, og så er det dette her med at når jeg kommer ut så spør jeg både ledere og medarbeidere: «Er det noe gøy som skjer her?» «Nei, ingenting.» Så vi kan starte litt med det, det her med



arbeidsglede i bedriftskultur, at man legger inn ... Og en leder bør planlegge tilbakemelding, bør planlegge helt konkret, sette det opp på PC-en eller hvor du nå setter det opp. Sett opp, ikke vær for ambisiøs, gjør det lett, gjør det planlagt, ha tradisjoner, tenk at tradisjoner liker folk. Da kan du hente masse: «Nei, nå har jeg ikke tid, nå har ikke vi tid, men på neste avdelingsmøte eller til lunsj samles vi, eller på fredag klokken to tar vi en kaffe, eller vi tar morgenkaffe her, vi møtes der, vi tar et kort oppsummeringsmøte», så er det lettere. Og det er ikke noe lederen skal gjøre alene, for det gjør man sammen med de andre. Man blir enige om: «Hva skal vi gjøre her for å ha det litt gøy på jobben?»

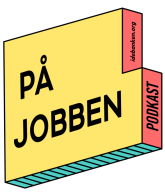
LORENTZ: Ja. Men det lederen kan gjøre er kanskje å skape disse arenaene, som du sier?

[0:15:18]

HOLTAN: Absolutt. Sette i system.

LORENTZ: At ikke det blir slukt i det daglige arbeidspresset, men at man faktisk setter av tid til det. For det er kanskje nøkkelen.

HOLTAN: Ja. Sette av tid og tenke på ... Hvis du er den som på en måte skal ha en del informasjon, at du sender ut mailer, du sender ut beskjeder, at «Det skal leveres, det skal leveres og det skal leveres», så må du passe på, hvis du er i den rollen, at du ikke bare kommer med krav. Hvis du er i en kravsrolle, at det blir sånn i prosjektet eller hva det her, så må du passe på at du også sender ut positive ting, hvor du ikke skal ha noe. Og det å sende ut en tegneseriestripe på en fredag, sende ut en hyggelig mail, si noe hyggelig, som ikke bare har med jobb og at du skal få eller ha ... Ikke sant, at du jobber litt med den dynamikken der, at du



kan gi ... Det kan være kroppsspråk, smil, litt snakk om andre ting, prøve å vise at du også vil gi noe, at du ikke bare skal ha fra dine medarbeidere. For det blir litt ubalanse i dynamikken. Og det her tar ikke lang tid, det kan organiseres og planlegges. Du kan til og med ha at det sendes ut automatisk hver fredag eller hva det nå er. Og at du snakker litt om positive ting, da.

**LORENTZ:** Ja. En annen ting er jo at ... Noe som man ofte hører på mange arbeidsplasser er at hvis ikke du hører noe, så er alt bra. Er det en god tilbakemelding?

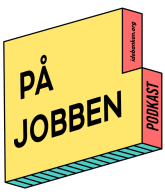
**HOLTAN:** Nei. Det er ikke noen god tilbakemelding. Og det skaper veldig mye frykt som ikke blir uttalt, og man går og ser på kroppsspråk og ser: «Er det noe galt? Hva er det som skjer?», osv.

**LORENTZ:** Man blir bevisst helt andre ting? Man blir rett og slett litt usikker?

**HOLTAN:** Usikker. Og så lurere man på: «Er det noe som skjer? Er det noe nytt? Er det en organisasjonsforandring nå? Skal det skje noe? Er det noe jeg ikke vet, ikke skal få vite? Er det noen endringer som vil påvirke meg og min situasjon?» Og da bruker vi tid på det, og det skal vi ikke gjøre.

**LORENTZ:** Nei. Og en annen ting er jo at ... Mange steder er det ofte sånn, hvis ikke du hører noe så er det bra, og så har du denne medarbeidersamtalen som er veldig kjent for mange arbeidsplasser. Den er gjerne én gang i året, alt ettersom. Og da skal du på en måte få tilbakemelding, og da skal alt prates om. Men er det en ok måte å gjøre det på, synes du?

**HOLTAN:** Jeg synes ikke det. Og jeg tror ikke det er så produktivt, og det blir ofte å fylle ut et skjema, og så blir de kunstig fordi du er så fremmedgjort fra oppgavene og fra den gode tonen og de toveis-greiene. For det er jo sånn at medarbeideren også skal gi



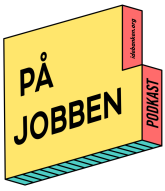
tilbakemelding til lederen. Og der er jo det ledere må være tilgjengelig, og det er ikke nok å si: «Ja, min dør er åpen, bare å komme inn», og sånt, det er ikke nok. Så du som leder, tenker jeg har et ansvar til også å bli enig om noen retningslinjer for det. Hvis du blir stoppet i gangen: «Har du to ord, Grethe?» Så kan ikke jeg si: «Nei, det har jeg ikke tid til nå», eller: «Senere en gang.» Da må jeg ta det såpass alvorlig: «Send meg en mail på det, så finner vi tid.» For jeg kan ikke da kaste alt jeg har i hendene, og det er ikke riktig heller. Jeg bare gir en nøkkel, løsning eller en vei, og så tar jeg det alvorlig. Og så kan jeg faktisk si: «Nå har jeg bare 10 minutter, et kvarter», det er ingen som reagerer på det. Folk skjønner at folk har det travelt. Men det er det å på en måte være åpen og være tilgjengelig og vise at du vil. Så kan du gjøre så mye feil du vil underveis, og ikke ha tid og sånt, men du må hvert fall være positiv og vise at du vil. Og at du lytter.

LORENTZ: Ja. Den ansatte selv, da? For ofte snakker man om at det kan være en leders ansvar. Leder skal på en måte legge til rette for disse arenaene, kanskje planlegge, ha ansvaret for det. Men de ansatte selv ... Det å ta imot den tilbakemeldingen, det å gi en tilbakemelding til en kollega ... Det ligger jo mye der òg?

HOLTAN: Ja.

LORENTZ: Hvilket ansvar har de?

HOLTAN: Nei, jeg tenker at det har jo med personlighet å gjøre, og hvor viktig ting er. Men man kan bekrefte mye med kroppsspråk, blikk, smil og sånt. Men det blir samme prinsipp: Hjerte, sak, hjerte. Det går på relasjon, du sier saken rett ut, og så bekrefter du på relasjon.



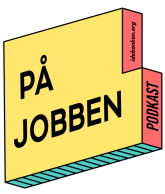
LORENTZ:

Men kan man ... Og det kom opp en gang i en sammenheng. Det er jo ikke alle som tar tilbakemelding og er like imøtekommende til det. Noen sliter mer med å ... Både med ros, kan noen ha utfordringer med, konstruktiv kritikk, eller hva man skal kalle det – tilbakemelding. Har man lov å reservere seg mot det på en arbeidsplass, sånn som du ser det? Er det lov å si at «Vet du hva? Jeg har ikke lyst til å ha tilbakemeldinger?»

[0:19:48]

HOLTAN:

Nei, jeg tror ikke det går. For vi skal jo jobbe sammen om å nå et mål, og vi er nødt til å jobbe dypt og bredt og alt dette her. Men jeg har en del tips der, og det er jo ... I stedet for å si ting rett direkte, så kan du stille spørsmål: «Hvordan synes du vi skal gjøre dette her? Hva tenker du er det viktigste? Hvordan ligger vi an i forhold til tidsplanen? Vi får ikke tid til alt, hvordan skal vi prioritere?» At du stiller spørsmål som teknikk, for å få den andre til å komme med løsningene og bli motivert. For da skjønner vedkommende at vi har fokus på dette her, vi er nødt til å gjøre det sammen for å komme videre, f.eks. Ta det ansvaret sammen. Så det går veldig mye på respekt, og så går det på teknikker, at du ... Hvor er det du er i verden? Hva er utfordringene nå? Hva trenger du av hjelp? Er det noe du trenger støtte og hjelp til? Hvordan går det? Og jeg tenker også det, som jeg jobber mye med utbrenthet og sånt. At du som leder også skal passe på at medarbeiderne ikke jobber for mye. At du skal hjelpe dem å finne løsninger ... Da må vi eventuelt se på om vi skal bruke lenger tid på det, vi må se på organiseringen ... Kan vi fordele litt oppgaver? For ofte så er det motsatt – medarbeiderne tør ikke å si, eller de får ikke sagt at de har begynt å synke ned i en grop, eller ikke klarer å håndtere: «Det blir for mye.» Eller de får beskjeder her og der, fra forskjellige avdelinger, som kanskje



ikke har den myndigheten. Det er jo et samspill, at man da rydder opp, sorterer, går igjennom hvem som gjør hva, blir enig om støtte, ikke støtte, osv. At det er like viktig. Og det krever også av medarbeiderne at de skal ta ansvar for sin situasjon, se på oppgavene, se på tidsaspektet, be om hjelp, be om diskusjon, osv.

LORENTZ: Mhm. Ja, for det er jo ... Og så er det hva man får ut av det, ikke sant?

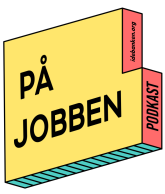
HOLTAN: Ja.

LORENTZ: Si man klarer å sette det i et system, sånn som du snakker om ...

HOLTAN: Ja.

LORENTZ: Si man begynner å bli god på det med en arbeidsplass fordi at man tar det alvorlig og jobber planmessig med det – hva tjener vi på det? Hva får vi igjen? For dette er ofte knyttet til motivasjon, ikke sant?

HOLTAN: Ja. Jeg tenker at det er ledelse. I gamledager så var ledelse veldig mye administrasjon. Du satt og gjorde fine ark og planla veldig mye bra. I dag må vi gjøre det også, men vi må også motivere – det vil si at vi må få menneskene til å jobbe optimalt. Og det er derfor du må kjenne dem litt og se reaksjonene: Hva er det de vil? Hvor selvstendige er de? Hvor uavhengig vil de være? Jobbe for seg selv, i grupper ... Du må la personene få lov å ha sin egne greie. Jeg pleier å si 10–20 prosent må vi la den enkelte medarbeider få lov å gjøre ting på sin måte. Du kan ikke gå inn og tenke at du skal styre dem 100 prosent, som mange tanker, eller lede dem 100 prosent. For folk gjør ting på sin måte, de samarbeider her og der, og ofte får de jo kontakt med andre. Så



de klarer å få ressurser for andre også. Og det er viktig at de også inspireres til det, at vi da: «Gå og snakk med dem», osv. Alt har jo med relasjonskompetanse og gjøre.

LORENTZ: Mhm. Og som sier, tidligere så var kanskje ikke det så mye i front, nettopp fordi at det var andre ting som man så på, som en leder skulle være god på.

HOLTAN: Ja.

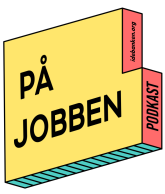
LORENTZ: Så da handler det litt om at lederne må utvikle disse relasjonelle ferdighetene, da?

HOLTAN: Ja.

LORENTZ: Eller at man kanskje må tenke annerledes når man ansetter ledere?

HOLTAN: Tenke annerledes. Men jeg tenker også at lederne også får masse igjen for dette her. For når du som leder, leder folk på den måten her, og de blir motivert og glad, så blir du også glad. Du får positiv tilbakemelding, dette fikset vi, dette var bra. Så det er mer teknikk, bevisstgjøring. Jeg tenker at det er ikke så mye personlige egenskaper, det er noe du må bare tenke over og bli bevisst på og kanskje lære. For de trenger også tilbakemelding. De trenger også å vite at de er en god leder eller at folk trives sammen med dem. Og at ikke folk misforstår at de har en rolle som leder, og da er du en autoritet som er sånn eller sånn.

LORENTZ: Så har du den andre siden, som ... Hvis man har et arbeidsmiljø som har en mangel på tilbakemeldinger, eller der man gir feil tilbakemeldinger ... Hva er konsekvensene? Hva kan konsekvensene være?



HOLTAN: Ofte så ser vi at det blir veldig mye taust. Folk trekker seg tilbake og her helt stille. Hvis du spør, så sier de: «Jeg vet ikke», eller «Jeg vil ikke svare», eller bare sier: «Jo, da, mhm, det går bra», og så rister de på hodet, eller så ... De uttrykker konflikt i kroppsspråket, fordi at de føler seg ikke sett, ikke anerkjent, ikke verdsatt, og at de på en måte ikke er en ressurs. Så alle skal på en måte være ressurser på en jobb, det er derfor de er der.

LORENTZ: Ja. Vi er innom mye her i dag, og det er interessant å høre på. Jeg har lyst til å stille deg et spørsmål, helt sånn avslutningsvis. Som jeg sa innledningsvis, du er daglig leder for Sinius, du har jobbet i næringslivet i mange år, du er forfatter, du skriver om disse tingene ...

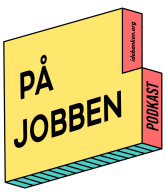
HOLTAN: Ja.

LORENTZ: Ditt råd til en arbeidsgiver, eventuelt medarbeidere eller begge, som har lyst til å ta tak i dette, som har lyst til å skape en god tilbakemeldingskultur ... Hva kan du si til dem? Hvor ville du begynt?

[0:25:01]

HOLTAN: Sett dere ned og ta en prat om det: «Hva trenger dere? Hva er viktig? Hvordan skal vi ha det gøy på arbeidsplassen? Hvordan skal vi føle oss frie og ressurssterke? Hva skal til? Vi må ha noe gøy her.» Det er små ting som ikke koster noe penger, det er bare bevisstgjøring i fellesskap eller hva det måtte være. Og man bør ha hyppige møtepunkter på prosjektarbeid. Det kan være å bare ta en kaffe på 5 minutter, se ... Altså, snakke to sekunder om hvordan det går. Gå innom hverandre, gjøre litt uformelt, og også formelt. Og etter hvert så vil det bli en ping pong-effekt, det er toveis, det skjer av seg selv. Du skal ikke styre det så mye, du





## TRANSKRIPSJON

Episode 6 – Hvordan gi gode tilbakemeldinger?

Lengde: 0:26:52

skal ha en plan eller struktur, og så må det leve sitt eget liv. Og det ser vi ofte, det er litt forskjellig. Noen vil ha hyppigere møtepunkter, andre ikke. Noen liker å sende ting på mail. Så det er også personlighetene og miljø, og om man sitter ved siden av hverandre eller ikke, om det er avstand. Men å skape god energi, positiv energi, litt glede, litt uformelt tøys og tull er veldig sterkt ledelsesverktøy opp i alt det alvorlige vi har.

LORENTZ: Mer tøys og tull, sier Grethe Holtan.

HOLTAN: [Latter]

LORENTZ: Det får bli de siste ordene i denne episoden av *På jobben*. Mitt navn er Cato Lorentz, og med meg som produsent har jeg hatt Eirik Stordrange. Vi er tilbake om noen uker, vi høres.