



## The Science of Pep Talks

To fire up your team, draw on research-proven, three-part formula

### INTRODUKTION TIL ARTIKLEN

Peptalks er blevet en dagligdag for erhvervsledere verden over, men alligevel modtager kun de færreste formel uddannelse i at motivere deres medarbejdere gennem deres taler.

Daniel McGinn trækker i denne artikel på viden fra Jacqueline og Milton Mayfields studie om dette emne, og udpeger tre hovedelementer, der bør indgå i en peptalk, for at motivere sine medarbejdere. Brug dem rigtigt, og du vil opnå succes.

### OM FORFATTEREN

**Daniel McGinn** er senior editor ved Harvard Business Review. Tidligere har han været ghostwriter, og hans artikler har været at finde i mange magasiner så som Wired, Inc., og The Boston Globe Magazine.



# Summary

Erica Galos Alioto, senior vice president for Yelp, står foran 650 sælgere på det lokale kontor i New York. Hun skal holde en tale, der kan motivere medarbejderne til at foretage 70 opkald til potentielle kunder, inden dagen er omme.

Hun taler i 20 minutter, priser medarbejderne, udnævner de bedste sælgere på holdet, og foreslår hvordan alle andre kan adoptere samme mentalitet. Hun fortæller historier. Hun stiller spørgsmål.

Alioto har arbejdet længe for at perfektionere sine evner som taler, fordi hun ved, at hendes succes afhænger af det. Evnen til at levere en god peptalk er efterhånden et krav til alle erhvervsledere. Alligevel modtager få undervisning om emnet. I stedet lærer folk at imitere inspirerende topchefer, coaches eller endda karakterer fra film.

Den mest omfangsrige forskning indenfor emnet er udført af Jacqueline og Milton Mayfield, et ægtepar der har studeret motivation påvirket af peptalks de seneste tre årtier. Deres forskning hentyder, at der er tre gennemgående hovedelementer, som kan motivere en medarbejder:

- Instrukser
- Empati
- Meningsdannelse

Deres forskning hentyder, at når de tre elementer er forstået, kan en leder lære at bruge dem med succes.

## Tre elementer, nøje balanceret

Instrukser kan betragtes som et usikkerhedsreducerende sprog. Instrukser bruges, når lederen f.eks. giver klare opgaver, og definerer disse forståeligt.

Empati viser bekymring for præstationen af andre mennesker. Det kan inkludere ros og opmuntring. F.eks. går en sætning som "Det er en af mine top prioriteter, at du har det godt" ind under denne kategori.

Meningsdannelsessprog forklarer, hvorfor en opgave er vigtig. Ofte involverer dette historier om folk, som har arbejdet hårdt, eller hvorledes virksomheden har gjort en forskel i samfundet.

En god peptalk – om end leveret til én eller mange – bør inkludere alle tre elementer, men det rigtige mix afhænger af sammenhængen og publikummet. Erfarne medarbejdere behøver måske ikke så mange instrukser, og medarbejdere der er tæt knyttet til en leder behøver mindre empati. I nogle situationer er alle elementer dog vigtige. Et eksempel kommer fra Keith Yellin, en tidligere officer i U.S Marine Corps. Tidligere i hans karriere brugte han elementerne, når han skulle motivere andre soldater under krig. Først ville han give dem instrukser ("Dette er hvad jeg forventer af jer"), hurtigt skifte til meningsdannelse ("Det er vigtigt fordi ...") og slutte med empati ("Jeg ved, at I kan gøre det!").

## Fra teori til praksis

Alioto, salgslederen fra Yelp, har aldrig studeret Mayfield parrets arbejde, men har adopteret elementerne selv. Hun indleder med empati ved at takke teamet for deres hårde arbejde. Derefter giver hun instrukser ved at give medarbejderne indsigt på basis af informative koncepter, for eksempel beder hun alle skrive et mål for dagen på en post-it, og sætte denne på

deres computer. Alioto slutter med meningsdannelse ved at sige: "Hver gang du vinder hjernen og hjertet af en erhvervsleder, hjælper du ikke kun dig selv; du hjælper hele teamet, hele kontoret, hele virksomheden – du hjælper Yelp til at nå dets mål".

Det er vigtigt at bemærke, at Aliotos instrukser, empati og meningsdannelse ikke slutter efter peptalken. Efter hendes tale går Alioto rundt på kontoret, blandt medarbejderne, og taler med mere end hundrede sælgere, og fortsætter med at benytte de forskellige elementer, som hun taler til hver enkelt medarbejder.

Ved slutningen af dagen når Yelp deres kvote, og er kun 50.000\$ under det månedlige mål.

**Det er umuligt at sige**, hvor meget hendes morgenpeptalk og en-til-en taler influerede resultaterne, men Alioto følte at dagen var succesfuld. Hun udtrykker, at hendes tale ikke var banebrydende, men at den hjalp medarbejderne til at forstå, hvor de er, og hvad de kan udrette. Hun prøver at få alle til at forstå, at de har evnen til at kontrollere deres egen dag.