



Har vi något att erbjuda? Diskutera!

=

Vilka kommer vi att kunna välja bland?  
Kommer de vi rekryterar att stanna kvar?

Vad söker dagens medarbetare av sin arbetsplats?

Vad skapar arbetslust, lojalitet och välmående?

Hur kan arbetsplatsen göra för att få medarbetarna att ge f-n i det mesta?

475

Har vi något att erbjuda?

- Säkrate sättet att skaffa sig en missnöjd nyanställd är att **lova saker som organisationen inte kan hålla**.
- Rekrytering är mycket lättare om man sanningsenligt kan säga att **här är det gott att vara**, för då behöver man inte fundera över om man ska ljuga.
- **Driver du en taskig arbetsplats** har du att välja på att tala om det - varpå kandidaten avstår jobbet - eller att försköna läget med påföljd att den nyanställda drar, alternativt hänns genom att ställa in dojorna men inte sig själv.
- De flesta något så när normala människor har en stark önskan att utföra ett lysande arbete och gör så helt av sig själva om de inte hindras, eftersom de får något tillbaks för egen del av det. **MEN de levererar bara om de känner att arbetsgivaren bryr sig om dem.**
- För att de ska trivas måste du erbjuda en god arbetsmiljö med gott ledarskap, rimliga krav, god stämning, arbetsglädje, högt i tak, utvecklingsmöjligheter och en hel del annat.

476

Vår organisation sätter \_\_\_\_\_ först.

Diskutera

Förklara hur du tänker.

Några förslag:

- Aktieägarna
- Chefen
- Ledningsgruppen
- Facket
- Kunderna



477

2013-05-11 Michael Rangne

Vår arbetsglädje  
vår kärleksfulla relation till medarbetare och kunder  
vår förmåga att få ut något av arbetet för egen del

är det viktigaste för kvaliteten på vårt arbete.

Personal som vantrivs gör i längden inte ett bra jobb.

**Därför tänker jag mest prata om oss.**

Michael Rangne 2013-05-11 478

Hur är din arbetsplats?

Skadlig?

Ofarlig?

Hälsosam?

Hälsofrämjande?

Hälsoskapande?

Kan det t o m vara *farligt* att inte ha det bra på jobbet?

- Undersökning: 821 vuxna, 20 års tid, arbetsdag 8,8 timmar.
- Resultat: De som upplevde **dålig stämning och dålig uppbackning** löpte **2,4 gånger så hög risk att dö** än de som inte gjorde det.

Sharon Toker

483

Medveten rekrytering ger **tre gånger lägre sjukfrånvaro**

"Dessa företag har tydligare strategier för ledarskapet och tar i större utsträckning till vara personalens idéer om hur organisationen kan förbättras. För dem är det självklart att medarbetarna är delaktiga i det kontinuerliga förbättringsarbetet."

Magnus Svartengren, professor vid KI

Studie vid SLL's Centrum för folkhälsa och Karolinska Institutet

### Företag med få sjukskrivna

1. **Tydliga strukturer.** Inom dessa kan medarbetarna röra sig fritt.
2. **Satsar på ledarskapet.** Stöd till ledarna, rekryterar ledare som kan arbeta i grupp, delaktighet.
3. **God kommunikation.** Ledaren positiv, vågar stå för sin åsikt men kan lyssna på andra, löser sakkonflikter.
4. **Intresse** för medarbetarna och hur de har det.

Samt att chefen har högst 15 underställda.

Vad är viktigt för en ST-läkare i psykiatri hos oss?



### Några egna erfarenheter som arbetsledare

**Skapa en arbetsplats där människor trivs!**  
Behoven varierar, men så gott som alla vill:

- Ha roligt.
- Uppleva närande relationer.
- Bli **sedda och bekräftade** både som människor och för det de åstadkommer.
- Uppleva **mening** med sitt arbete.
- Lära sig och **utvecklas**.

Michael Rängne

2013-05-11

487

Tyck om, lita på och var stolt över dina medarbetare

**Smickra inte.**

**Manipulera inte.**

**Behandla inte andra som objekt.**

Beröm gärna - äkta och ärligt - men *tacka* hellre.

Kritisera om nödvändigt - i enrum.

Du måste *vilja den andra väl* för att kunna leda.

## Vad vi gjorde

- Tydlighet - kliniken vill att ni ska trivas men behöver er hjälp
- Från stormiga stormöten till trivsamma träffar.
- Systematisk probleminventering i gruppen och individuellt
  - Vad är problemen nu?
  - Vad vill och behöver du/ni för att vara nöjda?
  - Hur kan vi komma dit?
  - Tydlighet - detta erbjuder vi och detta vill vi ha.
  - Om man ändå inte trivs är det bättre att man söker sig dit man trivs, f f a för sin egen skull.
- Skrift om att arbeta hos oss och vad det innebär, vad vi ger och vad vi förväntar oss. Skickas ut innan någon får komma på intervju.
- Från 17 till 45 ST-läkare
- Man tog dit sina kompisar.
- Satsning på trivsel, egenmakt och rättvisa (nästa bild)

Michael Rangne

2013-05-11

489

## Vad vi gjorde

- Satsning på trivsel, egenmakt och rättvisa
  - Regelbundna möten individuellt och i grupp.
  - Maximal individuell anpassning - ordna enligt önskemål alternativt förklara varför det inte går.
  - Maximal flexibilitet beträffande ledigheter.
  - Började följa semesterlagen.
  - Löneöversyn, mer rättvisa löner.
  - Jourarbetet fick bättre ersättning (före mig) → full frivillighet uppnåddes.
  - Göra allvar av handledningsobligatoriet.
  - Gemensam resa var höst.
  - Knytkalas hos mig vart år, julmiddag i gruppen osv.
  - Idag mycket god stämning och samarbetsanda i gruppen.

Michael Rangne

2013-05-11

490

## Några egna erfarenheter som arbetsledare

- Välj dina värderingar och lev dem. Stå för dem i alla riktningar.
- Det är inte fel att vara professionell, men det är viktigare att vara **medmänniska**. Inget slår en människa som bryr sig på riktigt.
- Man kan inte leda människor som man inte respekterar och tycker om - så se till att hitta det bästa hos varje medarbetare.
- Du har inga "anställda" - du har bara människor som väljer att låna ut sin tid så länge de får sina egna behov tillgodosedda.
- Inse, acceptera och uppmuntra att de anställda har ett privatliv.

Michael Rangne

2013-05-11

491

## Några slutsatser

- En människa som **inte trivs med jobbet och med livet** i stort kommer **inte att prestera sitt bästa**.
- Vill man hjälpa medarbetarna till goda prestationer måste man **utgå från grundläggande mänskliga behov** och underlätta för medarbetarna att tillgodose dessa även på arbetsplatsen.
- Ledarskap är **inte en teknik eller en metod**. Snarare är det **en syn på livet, ett förhållningssätt och en relation till andra**.
- För att vara en bra ledare måste man **bry sig om sina medarbetare** och visa att man vill dem väl.
- Dessutom underlättar det avsevärt om man **tycker om sina medarbetare**, åtminstone för det allra mesta.
- Man kan inte förvänta sig perfekta medarbetare eftersom det inte finns perfekta människor. **Man får gilla det som går och acceptera resten.**
- **Uppgiften: att göra så gott det går, inte att nå ett visst resultat.**

## Företag behöver BÅDE kultur och struktur

### Struktur

- Chef
- Kan beslutas, t ex organisationsform
- Ofta det enda organisationen arbetar medvetet med

### Kultur

- Ledare
- Värderingar, hur vi är mot varandra
- Kan inte bestämmas, måste **levas**
- **Har vi valt vår kultur?** Eller lämnat kulturutvecklingen åt slumpen?

Tack till Christer Olsson

## Värderingar

- Måste väljas och levas
- Helst bara tre
- Vad menar vi konkret med dessa ord? Vilka **beteenden** genererar de?

Tack till Christer Olsson!

## "Människosyn" - vilka är dina djupaste värderingar?

1. Var rättvis.
2. Ta vara på allt positivt som finns i alla.



Martins FARFARS syn på andra  
(känd för att behandla alla lika)

SvD Näringsliv 11 sept 2011

## Företagets kultur och medarbetarnas behov

Sedd, hörd, bekräftad, uppskattad  
Individ, inte utbytbar  
Behöv

Organisationen  
behöver odla en  
kultur som  
uppmuntrar  
detta



Ansvar, initiativtagande, arbetsglädje  
mm är resultat av kulturen

Tack till Christer Olsson

## 16-åringen på villovägar



Varför skulle hon lyssna på dig?

Varje problem i relationen är en möjlighet!  
En möjlighet att bygga upp det emotionella  
bankkontot i denna relation.

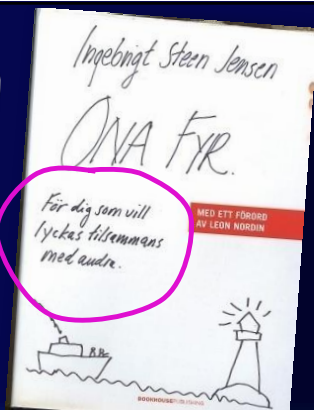
Samma förhållningssätt kan tillämpas med  
missnöjda kunder och medarbetare. Vi  
försöker lösa problemet *och* förbättra vår  
relation samtidigt.

Vi hjälper medarbetaren *och* odlar vår relation.

Du som vill trivas på  
jobbet måste läsa  
denna!

Se separat avsnitt  
för utförligare  
beskrivning!

Vad kännetecknar  
företag - och  
medarbetare - som  
lyckas, som når sina  
mål och som har  
vansinnigt roligt på  
vägen?



2013-05-11

Michael Rangne

99

Allt människor ber om är att få  
lov att bidra. Det borde inte  
vara för mycket begärt.

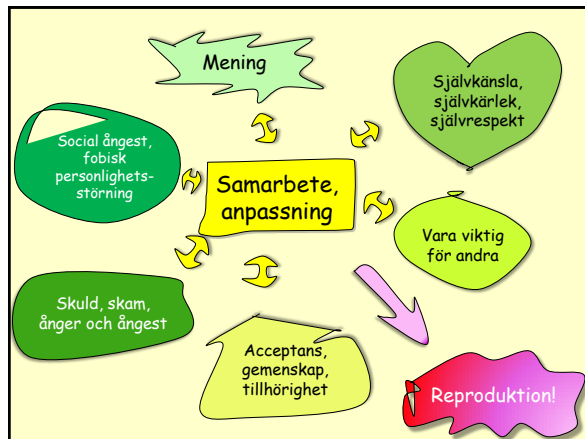
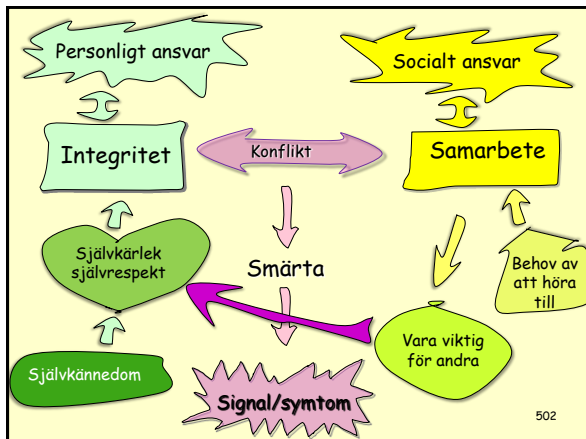


Ingebrigt Steen Jensen, Ona Fyr

Michael Rangne

2013-05-11

501



### How happy are your people?

"Varje ledare värd namnet vet hur deras medarbetare mår.  
 Detta är ledarens främsta ansvar, och det ska inte behövas en massa tårtritsdiagram från personalavdelningen för att visa det - du bör redan veta hur de mår utifrån dina dagliga kontakter med dem."

Michael Rangne 2013-05-11 504

"How did she do it? Easy - she took an interest in us. She knew each of us, not only as employees but as human beings. She not only knew about our hobbies, families, children, and lives in general - she sincerely cared about us and always had time to chat."

2013-05-11 Michael Rangne 505

### Ett framgångsrikt företag

- Odlar berättelserna och en stark stamkultur.
- Drivs av en tydlig vision som visar riktningen.
- Styr efter starka värderingar som hjälper till att styra skutan.
- Ger tydliga löften.
- Törs sätta upp stora mål.
- Levererar en levande beskrivning som ger äventyrlust.
- Har valt en ledig, lönsam och långsiktig position.
- Förstår och tar konsekvenserna av vision, värderingar, löften, mål och position.
- Har en ledare som kan hålla i rodet när det blåser.
- Får medarbetarna att dra i samma ända av repet och plocka fram det bästa hos sig själva och andra.

Michael Rangne 2013-05-11 506

### Att skapa ett bra företag handlar om att bygga en god stamkultur

Michael Rangne 2013-05-11 507

## Stamkultur

- Ger oss **tillhörighet**, berättelser kring lägerelden och dans kring totempålen.
- Binder oss samman och **ger oss känslan av att vara del av något större än oss själva**.
- **Här hör jag hemma**, här finns mina stamfränder, mina symboler och ritualer.
- **Här finns berättelserna** som skapar gemenskap och ger oss sammanhang.
- **Här hämtar vi tro och värderingar**, sådant som ger mod och kraft, mål och mening åt resan och vind i seglen.
- Det viktigaste är att **här har jag roligt** och här trivs jag.

Här upplever jag gemenskap, tillhörighet och glädjel

## Hur skapar vi en god stamkultur?

"Men innan du kommer så långt måste du inse något smärtsamt: i de flesta företag och organisationer är jobbet otroligt **tråkigt**."

*Ingebrigt Steen Jensen, Ona Fyr*

### Vi vill inte ha:

- meningslösa sammanträden
- strategiplaner
- organisationsplaner
- omorganisationer
- byråkrati
- implementeringar
- budgetmonomani
- enfaldighet
- hyckleri

Vi vill inte ha tråkigt!

Vi vill ha några få, tydligt definierade uppgifter - och en massa roliga upplevelser som belöning!

Vi vill ge något, och vi vill få något - kärlek, glädje, mening och gemenskap...

...vi vill ha en färgstark, livsbejakande stam att vara del av...

Vi vill ha *kul* på jobbet!

## Ingredienser i en god stamkultur

- Vi lär oss och utvecklas hela tiden, och vi delar med oss av kunskaperna.
- Vi får använda **våra resurser** - kreativitet, glädje, galenskap, lidelse - **och oss själva** - allt vi har, allt vi kan, allt vi är och allt vi vill - till stammens bästa.
- Det finns utrymme för glädje, glöd, lidelse och galenskap. **Vi har roligt tillsammans.**

Sammantagna skapar dessa ingredienser **lojalitet** - fritt vald, för att vi vill och väljer det.

## Visionen

Svaret på varför vi går till arbetet - en kort, energigivande mening som berättar för oss varför vi finns till, och vart vi ska färdas tillsammans.

Företaget måste *drivas* av visionen, inte bara "ha" en.

## Exempel på visioner

### Organisationen:

- We shall make people happy.
- Connecting people.
- Vi ger vanliga människor en bättre vardag.
- Vi ska underhålla människor.

### Individen (altruistiskt exemplar):

- Jag gör skillnad för mina medmänniskor
- I want to make people happy
- Jag vill bidra till att göra världen till en bättre plats än den jag kom till

## Grundvärderingarna

Värderingar kan liknas vid personlighetsdrag - de få, starka begrepp som ska känneteckna företaget, organisationen eller föreningen i sin helhet.

Michael Rangne

2013-05-11

514

## Vilka grundvärderingar vill du helst jobba under?

- Kvalitet
- Kompetens
- Effektivitet
- Lönsamhet

eller

- Engagerade
- Generösa
- Mänskliga
- Inkluderande
- Modiga
- Lekfulla
- Nyskapande

Välj värderingar som engagerar medarbetare och kunder känslomässigt!

2013-05-11

Michael Rangne

515

Alla vet redan att man "måste" ha en vision, så varför funkar den inte?

**Alla** måste vara med och ta fram visionen. Den får inte komma som påbud uppifrån.

Först när man själv fått vara **delaktig i att välja visionen** bryr man sig om att sträva mot den.

Michael Rangne

2013-05-11

516

Alla människor avskyr att ta order



"The key to comittment is involvement.  
No involvement, no comittment."

517

## Verksamhetens viktigaste val

Vem ska FÅ vara med och välja  
-  
vision, värderingar, mål?

Michael Rangne

2013-05-11

518

Viken sorts medarbetare samlar vi på i vår organisation?

Företagets medvetna satsning på medarbetarnas trivsel avgör vilka medarbetare man lyckas attrahera och behålla.

519



## Bärkraft - kraft att bära

Vi måste *få* lika mycket som vi ger på arbetet, vi måste få påfyllning!

En anställd är en investering som måste vårdas ömt.

Michael Rangne

2013-05-11

520

## Dagens favoritmetod har gamla anor

Vi tränade hårt - men varje gång vi började få fram fungerande grupper skulle vi omorganiseras.

Jag lärde mig senare i livet att vi är benägna att möta varje ny situation genom omorganisation och också vilken underbar metod detta är för att skapa illusionen av framsteg medan den åstadkommer kaos, ineffektivitet och demoralisering.

*Gaius Petronius, smakdomare vid kejsar Neros hov, död 66 e. Kr.*

## Varför frågar ingen:

"Vad *kostar* det att jobba åt dig?"

## "Vad *kostar* det att jobba åt dig?"

- Relationer och närhet?
  - Vänner, föräldrar, barn, fru?
  - Intressen, hobbies?
- Självkänsla, stolthet, integritet?
- Personlig utveckling?
- Ohälsa, stressrelaterade sjukdomar?

524

## Taskig arbetsplats - en principskiss



## UTBRÄNDHET BEROR INTE ALLTID PÅ FÖR MYCKET ARBETE

- Bristande överensstämmelse med de **förväntningar** man själv har.
- För svåra uppgifter, **orimliga krav** och förväntningar.
- **Understimulering** och uttrötning.
- **Belöningen uteblir**
  - Resultaten uteblir, man når inte det man föresatt sig, brunnit förgäves.
  - För litet återkoppling, man ser inte sina resultat.
  - Man får för litet tillbaks, för litet känslomässig näring.
- **Konflikter** med kollegor, ledning eller kunder.
- Negligering och **kränkningar**.
- Allmänt **dålig stämning** på arbetsplatsen.
- **Vantrivsel** med arbetsuppgifter, kollegor och kunder.
- Man ser **ingen mening** med det man gör.
- **Kompromisser** och konflikter mellan arbetets krav och den egna integriteten.

VAD AV DETTA KÖR NI MED HOS ER?

526



### Hög arbetsbelastning värre...

- När det inte är roligt.
- När det inte upplevs meningsfullt.
- Vid bristande återhämtning.
- Vid oförmåga att koppla bort de känslomässiga påfrestningarna på fritiden.
- När tillräckligt socialt stöd saknas.
- När arbetet kräver att man förstår sig.
- Vid bristande överensstämmelse mellan arbetstagarens och arbetsplatsens förväntningar.
- När uppgifterna kommer i konflikt med ens personliga integritet.

2013-05-11

Michael Rangne

527

### Eller får jag något bra av att jobba här?

- Relationer och närhet
- Utlopp för mina intressen
- Mening
- Glädje
- Självkänsla, stolthet, integritet
- Personlig utveckling
- Hälsa

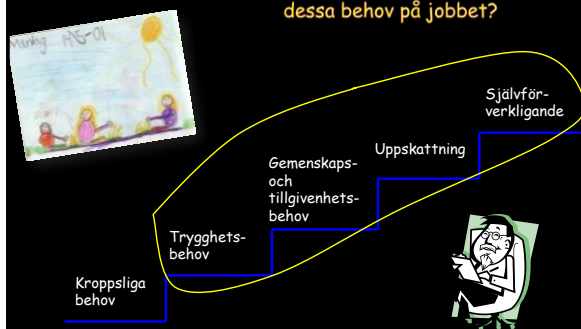
528

Sådant vi människor behöver för att må bra behöver vi få också på jobbet!

Satsa alltså på trivsel, arbetsglädje och gemenskap.

### Maslows "behovstrappa"

- kan dina medarbetare tillfredställa dessa behov på jobbet?

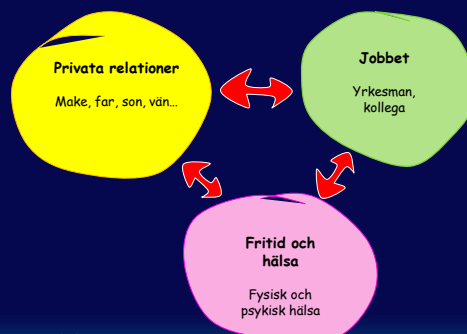


530

Människors djupaste behov kan bara tillgodoses tillsammans med andra människor. Vi *behöver* andra för att kunna må bra!

Detta faktum är en gyllene möjlighet för den medvetne arbetsgivaren.

### Hjälp dina medarbetare få ihop sina liv!



Michael Rangne

532

Går det att vara kvinna hos er?

På jobbet ska det inte märkas att hon har barn.

Och hemma ska det inte märkas att hon jobbar.

Arbetsglädje - ett annat ord för energi och effektivitet



Varför är inte arbetsglädje en fast punkt på dagordningen?

Tack till Christer Olsson

Vilka fördelar för organisationen kan du se med arbetsglädje?

Diskutera



Michael Rangne

2013-05-11

535

Nöjda medarbetare bryr sig om resultatet.

"Unhappy people don't give a damn."



"Happy employees vastly outperform unhappy ones."

Michael Rangne

2013-05-11

536

...allt arbete är tomt, utan kärlek ( ... ) Det är att fylla allt du skapar med en fläkt av din egen ande (...). Arbete är kärlek som gjorts synlig (...). Ty om ni bakar bröd med likgiltighet bakar ni ett bittert bröd, som endast till hälften mättar människans hunger.

Kahlil Gibran, Profeten

Michael Rangne

2013-05-11

538

Vilka fördelar för organisationen kan du se med arbetsglädje?

- Formar hela **företagskulturen**.
- **Attraherar de bästa medarbetarna** och får dem att vilja stanna.
- Mer motiverade medarbetare som tar mer **ansvar** och agerar mer **självständigt** när det behövs.
- Nöjda medarbetare får **mer gjort**, är mer **kreativa** och uppfinningsrika, är mer **flexibla**, arbetar bättre i lag.
- Högre **produktivitet, kvalitet och försäljning**.
- **Mindre stress och utmattning**, lägre sjukfrånvaro. "Bad jobs kill people".
- **Nöjdare kunder**.

Michael Rangne

2013-05-11

539

## Förslag till gruppövning på din arbetsplats

1. Försök komma på några saker som *du själv* skulle kunna göra för att ha det roligare på din arbetsplats, dvs *saker som du själv kan påverka*.
2. Vad kan vi *tillsammans* göra för att trivas bättre på jobbet?
3. Vilka nödvändiga förändringar kan bara ske med ledningens hjälp?

Michael Rangne

2013-05-11

540

## Vad kan chefen göra?

Det är inte chefens ansvar att ge medarbetarna motivation för arbetet. Han ska däremot *skapa goda förutsättningar* för att de själva ska vilja och kunna motivera sig.

Huruvida medarbetarna sedan tar vara på möjligheten är i slutändan upp till dem; man kan inte tvinga människor att vara lyckliga.

Michael Rangne

2013-05-11

541

## Vem ska egentligen motivera vem?

- Det är inte ledningens jobb att motivera de anställda. Uppgiften är att skapa en arbetsplats och arbetsmiljö med mycket arbetsglädje.
- Nöjda medarbetare motiverar sig själva och varandra.
- Medarbetarnas inre motivation är viktigare och mer långvarig än yttre motivation i form av belöningar eller hot.
- Det är däremot nästintill omöjligt att "motivera" missnöjda och olyckliga medarbetare.

Michael Rangne

2013-05-11

542

## Vad innebär det att belöna utifrån principen om "inre" motivation?

Att hjälpa medarbetaren uppleva något som ligger i linje med dennes djupaste värderingar, självbild och ideal, i linje med den han innerst inne vill vara, i linje med vad som är viktigast för hans personliga integritet.

Michael Rangne

2013-05-11

543

## Några källor till arbetsglädje

1. Arbetsuppgifterna i sig?
2. Kunderna?
3. Mening?
4. Göra gott för andra?
5. "Flow", delaktighet i ett arbete där allt fungerar optimalt?
6. Professionell stolthet, kunna och utföra något riktigt väl?
7. Arbetskamraterna?
8. En god ledning?
9. Humor?
10. Kommunikation?
11. Delaktighet?

2013-05-11

Michael Rangne

544

### Min arbetsplats

1 2 3 4 5

## Hjälp dina medarbetare arbeta i flow



## Hur känns det att vara i flow?

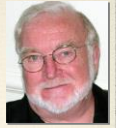
1. **Målsättningarna** är tydliga.
2. **Feedbacken** är omedelbar.
3. **Balans** mellan möjlighet och skicklighet.
4. **Koncentrationen** fördjupas.
5. **Nuet** är det som betyder något.
6. **Kontroll** är inget problem.
7. **Känslan av tid** är förlorad.
8. **Förlust av egot.**



Csikszentmihalyi 546

## Flow

- "Självförverkligande" (Maslow): **Att uttrycka alla våra inneboende möjligheter och talanger fullt ut**, allt vi kan och allt vi är.
- "Flow": **Balans mellan utmaning och skicklighet**, i en viss uppgift eller t o m i livet i stort. Hela vår skicklighet tas i anspråk, men uppgiften är inte svårare än att vi klarar av den.
- I flow är kraven precis lagom utifrån vår kompetens för uppgiften, och **därför upplever vi varken stress eller tristess.**
- I flow känner vi oss fullständigt **närvarande, absorberade och levande.**
- **Flow är en möjlighet till högre livskvalitet.** Ju mer man befinner sig i flow, desto högre är ens livskvalitet.



Csikszentmihalyi 547

## Flow

- **En känsla av mening** med aktiviteten, av att bidra till något större än en själv, underlättar upplevelsen av flow.
- **Sök aktivt nya utmaningar** för ökad upplevelse av flow.
- Ju större del av sin tid som man tillbringar i flow, desto bättre blir ens **sinnesstämning.**
- Flow är ett användbart begrepp även i personliga relationer. Medarbetare, barn, partner och vänner kan bli till ren rutin om man inte hittar sätt att fördjupa de känslomässiga banden. Det är bara **relationer som utvecklas och mognar som förblir fräscha och njutbara.**



Csikszentmihalyi 548

## Varför är det svårt att uppnå flow på dagens arbetsplatser?

En förklaring är att även om människor är gjorda för arbete, är de flesta arbeten inte gjorda för människor.



Csikszentmihalyi

549

## Varför trivs och stannar folk på jobbet?

### Viktigast:

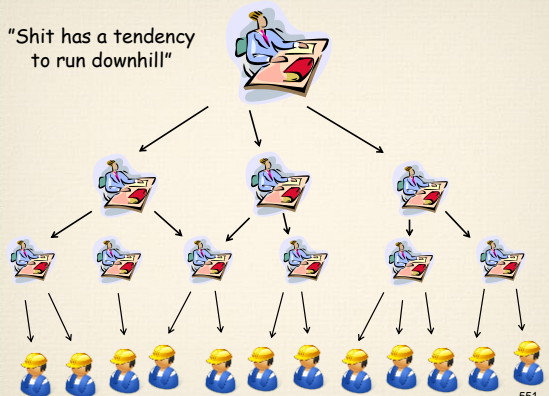
1. **Förtroende för chefen**
2. **Goda karriärmöjligheter**
3. **Stimulerande arbete**
4. **Kunna påverka sin arbetssituation**
5. **Få det stöd man behöver**

### Inte lika viktigt:

- **Hög lön**
- **Trevliga arbetskamrater**
- **Hög anställningstrygghet**
- **Självständigt arbete**
- **Lång semester**

Work Lifeundersökning 2008, Manpower, 9400 tillfrågade

"Shit has a tendency to run downhill"



551

### Chefens betydelse kan inte överskattas



Ledarskap utan hänsyn till människors drömmar och djupare behov kommer inte att locka fram det bästa ur medarbetarna och därmed inte heller tillvarata organisationens fulla potential.

**Glädje, mening, gemenskap, självkänsla, integritet, att betyda något för andra...**

552

Har du som är chef tänkt på att...

Statistiskt sett lämnar din medarbetare inte företaget

**- han lämnar dig!**

Michael Rongne

2013-05-11

553

Vill du lyckas med karriären och trivas på jobbet?

#### 1. Välj chef - inte jobb eller branch

- En bra chef lyfter, utvecklar, inspirerar, ger näring.
  - Ett otydligt ledarskap är den största stressfaktorn.
  - En dålig chef är vanligaste anledningen till att man säger upp sig, håller dig tillbaka och kan t o m göra dig sjuk.
2. Välj en företagskultur som stämmer med dina värderingar.
  3. Hitta ett jobb som känns kul, som du brinner för.
  4. Gör saker du är bra på.
  5. Var äkta, var dig själv.
  6. Planera inte för mycket. Testa, ta chansen när den dyker upp.
  7. Ta en paus i livet då och då och reflektera över om du är där du vill vara.

Kairos Future

### Chefens centrala uppgifter

- **Utveckla människor.**
- **Lyfta fram ny talang**, nya perspektiv och andras kompetens.
- **Leda laget.**
- **Sätta företagets behov före sina egna.**
- **Genomföra förändringar.**

### Sagt av Jan Carlzon



- För att få människor med dig måste du
  - **Lyssna** på dem
  - **Se och respektera** dem som individer
  - Vara **kärleksfull**
  - Ge **feedback**
  - Kommunera **emotionellt**
  - Relatera beslut till **helheten**
  - Förmedla att du verkligen **tror på dina beslut**
  - Visa att du är **stolt** över företaget ni arbetar i
  - Hjälpa dem att känna sig **trygga**
  - Be dem om **hjälp** med att nå målen
  - **Låta bli** detaljstyrning!
- Hur organisationen ser ut spelar ingen roll, utöver att det är bättre ju färre led det är mellan ledaren och kunden.

Vem vill du helst ha som chef?

1. En vänligt leende, skicklig social akrobat som vet hur man för sig och som gått både charmkurs och ledarskapsutbildning, men som är opersonlig och som du inte riktigt vet var du har egentligen?
2. En osmidig, halvbufflig och lätt oberstad typ som oreflekterat kör sin invanda stil, men som är rak och tydlig, besparar dig skitsnacket och trots sina brister visar att han bryr sig om dig och vill dig väl?



"Det centrala i chefskapet är att skapa tillit och det bygger man genom att vara rättvis, pålitlig och förutsägbar mot sina medarbetare."

*Christer Sandahl*



**Fyra tips om hur du blir en bättre chef:**

1. Lär dig hur känslor och förnuft samspelar i en organisation.
2. Håll alltid ändamålet med verksamheten levande för dig och dina medarbetare.
3. Lär dig mer om grupper och organisationers dynamik.
4. Reflektera över dina erfarenheter i chefsarbetet.

**Titel:** Chef med känsla och förnuft  
**Författare:** Christer Sandahl, Erica Kulleröden och Mia von Kroonig  
**Prislag:** Natur & Kultur  
**ISBN:** 978-91-27-19274-1

Tyck om, lita på och var stolt över dina medarbetare

**Smickra inte.**

**Manipulera inte.**

**Behandla inte andra som objekt.**

**Beröm möjligen - äkta och ärligt.**

**Kritisera om nödvändigt - i enrum.**

Du måste *vilja den andra väl* för att hjälpa.



**Medarbetarna vid en "great place to work"**

- Litar på människorna de arbetar för.
- Är stolta över vad de gör.
- Trivs med människorna de arbetar tillsammans med.

*Tillit* mellan ledare och medarbetare är det som betyder mest.

**Tillit betyder mest**

**GPW:s definition** av en utmärkt arbetsplats är en där medarbetarna litar på människorna de arbetar för, är stolta över vad de gör och trivs med människorna de arbetar tillsammans med.

**Tillit** mellan ledare och medarbetare är det som betyder mest för att en arbetsplats ska vara bland de bästa.

**Källa:** Great Place to work

**Företag som uppfattas som "a great place to work":**

- Fokuserar på och arbetar med företagskulturen, även i sämre tider.
- Medarbetarna är viktiga.
- Stora investeringar i personalen.
- Fokus på att attrahera de bästa medarbetarna.
- Inser att nöjda medarbetare ger nöjda kunder.
- Kommunicerar även de svåra frågorna.
- Tar ett samhällsansvar.
- Involverar medarbetarna i beslutsfattandet.
- Informerar medarbetarna.
- Satsar på friskvård.



**"Chefsurspårning"**

- Chefen utsatt för ofrivilligt stopp i karriären, avskedats eller inte nått upp till förväntningarna.
- Beror på:
  - Otydligt ledarskap (23 %).
  - Bristande självinsikt (22 %).
  - Oppnådda ekonomiska resultat (15 %).

*Ulf Gewers och Cristian Pozo, KTH, på uppdrag av Kandidata*

**360-gradersmetoden för att värdera och utveckla ledarkompetensen**

1. En psykolog intervjuar 7-8 viktiga personer runt chefen.
2. Svaren sammanställs i ett "porträtt".
3. Chefen får ta del av rapporten i ett återkopplingsamtal med psykologen.
4. Tillsammans med psykologen diskuteras vägen framåt, behovet av utveckling, personlig coach eller nya utmaningar.

*Skanska*

### 360-gradersmetoden för att värdera och utveckla ledarkompetensen

- Skanska lägger stor vikt vid chefernas självkännedom och hur de hanterar sin ledarroll.
- Man tittar på
  - Personlighetsdrag
  - Strategiskt tänkande
  - Förändringsledning
  - Kommunikation
  - Förmåga att leda sig själv
  - Förmåga att leda andra
  - Styrkor
  - Utvecklingsområden
- Man fokuserar både på att korrigera svagheterna och att utveckla styrkorna.

*Undersökning på Skanska, refererad av Mia Odabas i SvD*

### Vad söker framtidens medarbetare av sin arbetsplats?

1. **Meningsfulla** arbetsuppgifter
2. **Möjlighet att påverka** sin arbetssituation
3. **Kunna utvecklas** i sin yrkesroll
4. **Inflytande** över sina arbetsuppgifter
5. Kunna **kombinera arbete med fritid**
6. **Delaktig** i verksamhetens utveckling
7. **Lönenivå**

*I prioritetsordning, enligt undersökning av SKTF 2005 om universitets- och högskolestudenters attityder.*

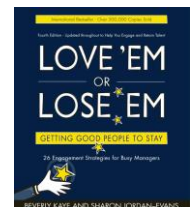
### De faktorer som mest förknippas med en framgångsrik karriär

1. **Kontinuerlig utveckling**
2. Känsla av att det man gör är **meningsfullt**
3. Ha **roligt** på jobbet
4. **Personlig utveckling**
5. Tjäna pengar
6. **Balans** mellan jobb och fritid
7. Sitta i ledningsgrupp
8. Global karriär

*Demoskop/Novare Accelerate, kvantitativ kartläggning + djupintervjuer, 383 svåranden*

### Varför man stannar kvar

1. Karriärmöjlighet, lärande och **utveckling**
2. Spännande jobb och **utmaningar**
3. **Meningsfullt** arbete, att bidra till en verklig skillnad
4. **Fantastiska människor**
5. Vara en **del av en grupp**
6. **Bra chef**
7. **Uppskattning** för bra insatser
8. **Kul på jobbet**
9. Självstyrelse, en känsla av **att kunna påverka mitt arbete**



*Love 'em or Lose 'em  
(Beverly Kaye & Sharon Jordan-Evans)*

### Varför man stannar kvar

9. **Flexibilitet**, till exempel arbetstider och klädsel
10. **Rättvisa** löner och förmåner
11. **Inspirerande ledare**
12. **Stolthet** över organisationen, vårt uppdrag och kvalitet i det vi levererar
13. Fantastisk arbetsmiljö
14. **Geografisk** belägenhet
15. **Jobbtrygghet**
16. **Familjevänligt**
17. **Teknologi** i framkanten

*Beverly Kaye & Sharon Jordan-Evans: Love 'em or Lose 'em*

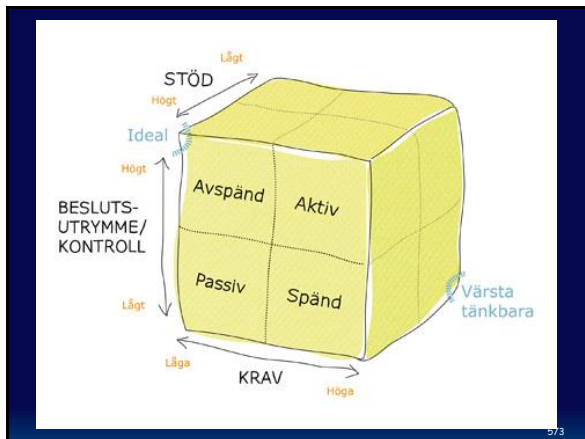
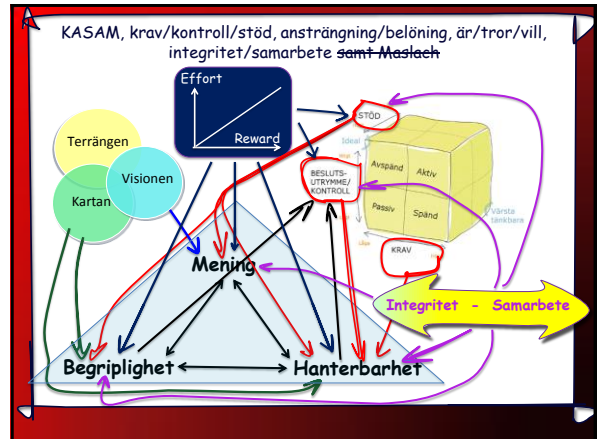
### Förhållanden som framkallar stress i arbetslivet

1. "Person-Environment Fit"
  - "Hitta rätt man på rätt plats": individbedömning + kravprofil för arbetet
2. Krav/kontrollmodellen
3. Krav/kontroll/**stöd**modellen
  - "Socialt stöd eller *socialt klimat*"
  - Isolerad, utan stöd av arbetskamraterna
4. Ansträngning/belöningmodellen
5. Bristande KASAM
6. "Bristande Maslach"



## Arbetsgivarnas handlingsmöjligheter utifrån modellerna

1. "Person-Environment Fit"
  - Omsorgsfull rekrytering och inskolning
2. Krav/kontrollmodellen
  - Rimliga krav
  - Tillräckligt antal medarbetare
  - Information om vad som händer
  - Delaktig i beslutsprocesserna
  - Kunskapsutveckling
  - Tydliga mål och ramar
3. Krav/kontroll/stödmodellen
  - Människor, inte bara medarbetare
  - Gemensam målsättning
4. Ansträngnings/belöningsmodellen
  - Rättvisa (lön, befordran)
  - Bekräftelse, sedd och uppskattad
  - Social status
  - Ökad självkänsla
5. KASAM
  - Mening
  - Begriplighet
  - Hanterbarhet
6. Maslach och Leitner
  - Rimlig arbetsbelastning
  - God kontroll över arbetssituationen
  - Adekvat belöning
  - Bra arbetsgemenskap
  - Klara riktlinjer för befordran, rättvisa
  - Inga värdekonflikter, meningsfullt arbete



## Vad skapar friska företag?

Känt sig utfrusen, inte välkommen i gruppen → förebådar sjukskrivning!

Fryser inte ut medarbetare, och ser om det händer.

"Positive regards". Utgår från varandras goda uppsåt, förmedlar att vi vill varandra väl.

Vänlighet och välvilja.

## "Negativ stress"

- När de upplevda kraven överstiger de upplevda resurserna.
- I sammanhang där individen upplever en brist på socialt stöd från omgivningen.

Stress är därför något individuellt, där min värdering av situationen är avgörande för min upplevelse och reaktion på denna.

Tack till Kristofer Zetterqvist!

## Stresshantering på arbetsplatsen

- Långsiktigt arbete, tar aldrig slut.
- Stresshantering på både organisatorisk och individuell nivå.
- Arbeta utifrån mål och värderingar.
- Delaktighet och arenor för möten. Informations-APT och diskussions-APT.
- Skapa tid för reflektion.
- Kontroll och autonomi.
- Lev som du lär.
- Hjälpe medarbetarna känna igen stress hos sig själva och varandra.
- Hjälpe medarbetarna hitta trivseln i vardagen.
- **Hur är vi med varandra här?**

### Stresshantering på arbetsplatsen

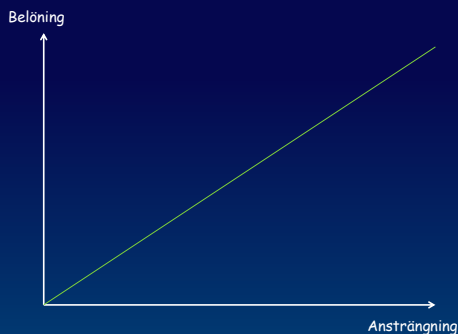
- Skapa tid för återhämtning.
- Kolla att personen kan koppla av på fritiden (annars illa stressad).
- Hjälプ medarbetaren ha det bra och få näring även privat.
- Motverka ensamhetsupplevelse privat och på jobbet.
- Hjälプ medarbetaren se att man själv kan reglera sitt inre tillstånd.
- Hjälプ medarbetaren till mer realistiska tankar och tolkningar. Vilka hjärnbanor väljer jag att skapa just nu?
- Vid svår stress: se till att medarbetaren får professionell hjälp.
- Men stress är sällan ett individproblem. Psykoterapi + åter till samma kontext -> återfaller ofta.
- Lagom antal medarbetare/chef (högst 15).

### Hur chefen kan förebygga psykisk ohälsa

1. Utveckla en värdegrund där alla behandlas med respekt och värdighet.
2. Ledarskap där alla känner sig delaktiga i beslutsprocessen.
3. Alla ska ha kontroll över sin arbetssituation och sina arbetsuppgifter.
4. Alla ska ha rätt kvalifikationer för sina arbetsuppgifter.
5. Medarbetarnas arbetsbörda ska vara hanterbar.
6. Flexibla arbetstider för att underlätta jämvikt mellan familjeliv och arbetsliv.
7. God fysisk arbetsmiljö.
8. Utveckla en kultur där öppen och ärlig kommunikation uppmuntras, och där stöd och ömsesidig tillit är normen.

Från Hjärnkoll

### Ansträngnings- och belöningsmodellen



### Till allt detta kan lämpligen fogas...

Aaron Antonovskys begrepp **KASAM**. För att vi ska må bra behöver vi en

**Känsla Av SAMmanhang:**

- Begriplighet
- Meningsfullhet
- Hanterbarhet

(Aaron Antonovsky, *Hälsans mysterium*)

Släpa sten eller bygga katedral?

580

### Vem vill ha medarbetare som är stenhuggare?

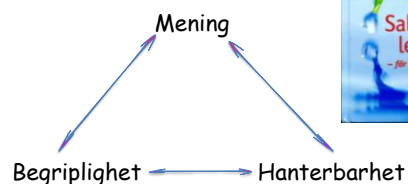
Ledarens överordnade ansvar är att hjälpa alla medarbetare bli katedralbyggare och inte stenhuggare.

Michael Rangne

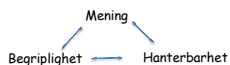
2013-05-11

581

### Salutogent ledarskap och KASAM



## Salutogent ledarskap och KASAM



- **Mening:** Motivation, varför är vi här, vilket är det övergripande syftet?
- **Begriplighet:** Hur fungerar det här, vad gör vi, vilken är min roll?
- **Hanterbarhet:** Jag har den kompetens, de resurser, den tid och det stöd jag behöver.

## God psykosocial arbetsmiljö enligt Maslach

1. Lagom krav (*krav/kontroll/stöd*)
2. Inflytande (*krav/kontroll/stöd, KASAM hanterbarhet*)
3. Socialt stöd (*krav/kontroll/stöd, KASAM hanterbarhet*)
4. Meningsfullt arbete (*KASAM, mening*)
5. Förutsägbarhet (*KASAM, begriplighet*)
6. Belöning (*ansträngning/belöning*)

Maslach och Leiter

## Ökad risk för utbrändhet

1. Alltför höga krav
  2. Bristfällig kontroll
  3. Bristande gemenskap och stöd
  4. Brist på meningsupplevelse
  5. Bristfällig belöning (i vid bemärkelse), orättvisor
  6. Värderingskonflikter
- (Maslach och Leiter)

**Existentiella faktorer** som rättvisa och meningsfullhet har visats vara mycket viktiga för arbetsmotivationen och som orsaker till arbetsrelaterad ohälsa.

Arbetsplatsen - fokus för interventioner vid utbrändhet, Läkartidningen nr 36, 2011

## Stress - med risk för "utbrändhet..."

...en annan riskfaktor är att man **uppfattar sig sämre ställd / belönad** än andra medarbetare



Centralt att skapa en känsla hos de anställda av att **arbetsplatsen är rättvis** i alla avseende

586

## Bra arbetsgemenskap

- På arbetsplatsen förefaller det som att goda personliga relationer och en känsla av gemenskap mellan medarbetarna förebygger "utbrändhet".
- Behövs även bra stöd utanför arbetsplatsen.
- Mentor säkert bra för många.



587

## Stressekvationen

### Stressorerna

1. Dåliga kartor
2. Orimliga förväntningar
3. Integritetskränkningar

5. Ensamhet, brist på stöd
6. Bristande kontroll
7. Brist på mening
8. Prestationsbaserad självkänsla

### Skyddet

1. Nyanserade kartor
2. Rimliga förväntningar
3. Balans mellan integritet och samarbete

4. Gemenskap, goda relationer
5. Kontroll, egenmakt
6. Mening och sammanhang
7. Basal självkänsla

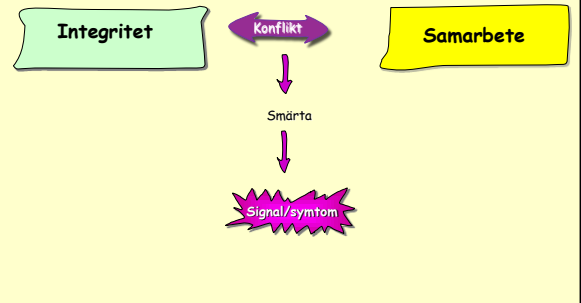
588

### Att hjälpa "stressade" medarbetare

1. Hjälp dem åtgärda faktiska problem och missförhållanden.
2. Hjälp dem *nyansera sina kartor*
3. Hjälp dem till rimliga och realistiska förväntningar
4. Hjälp dem hitta en rimlig *avvägning mellan samarbete och integritet*
5. Hjälp dem *ta hand om sin egen integritet*
6. Hjälp dem *se fördelarna för dem själva med att samarbeta om rimliga saker på ett bra sätt*



Skapa en organisation som **stödjer** medarbetarnas möjligheter att hitta en bra balans mellan egna och organisationens behov



Och *hjälp dem* hitta balansen mellan sin personliga integritet och behovet av samarbete!

